



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**Cultura Organizacional e Relações de Poder:  
Uma análise de caso do Centro de Ciências da Saúde  
da Universidade Federal do Espírito Santo**

**Vitória  
2014**

**IGOR DA SILVA ERLER**

**Cultura Organizacional e Relações de Poder:  
Uma análise de caso do Centro de Ciências da Saúde  
da Universidade Federal do Espírito Santo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública, na área de concentração de Administração Pública.  
**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rossana Ferreira da Silva Mattos.

**Vitória  
2014**

**IGOR DA SILVA ERLER**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES DE PODER: UMA ANÁLISE DE  
CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública, na área de concentração de Administração Pública.

Aprovada em 18 de junho de 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profª Drª Rossana Ferreira da Silva Mattos**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**  
**Orientadora**

---

**Profª Drª Sonia Maria Dalcomuni**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**

---

**Profª Drª Luciana Souza Borges**  
**Universidade Vila Velha**

A prática do discurso revolucionário e do discurso científico, nos últimos dois séculos, não nos libertou dessa ideia de que as palavras são sopro, um murmúrio externo, um bater de asas que se tem dificuldade de ouvir no assunto sério que é a História?

Michel Foucault, *A arqueologia do saber*.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a meus pais, por me incentivarem a seguir os estudos.  
A meus irmãos por me desafiarem a cada passo e a sempre repensar minhas convicções.

Aos meus amigos pelo apoio.

A minha namorada por não me deixar desistir, mesmo quando era só isso que queria.

A minha orientadora por me orientar, sem, contudo, me limitar.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. OBJETO DE ESTUDO .....	13
1.1.1. <i>Campus de Maruípe</i> .....	14
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3. OBJETIVO GERAL.....	17
1.3.1. <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1. PODER .....	19
2.1.1. <i>Poder e legitimidade</i> .....	21
2.2. CULTURA .....	25
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
3.1. COLETA DE DADOS .....	31
3.1.1. <i>Entrevista semiestruturada</i> .....	32
3.1.2. <i>Documentos</i> .....	35
3.2. ANÁLISE DO DISCURSO .....	36
<b>4. ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	41
4.1.1. <i>Servidores e alunos do CCS</i> .....	42
4.1.2. <i>Servidores da Reitoria</i> .....	62
4.2. ANÁLISE DOS DOCUMENTOS.....	87
4.2.1. <i>Análise das atas de 2004</i> .....	88
4.2.2. <i>Análise das atas de 2008</i> .....	91
4.2.3. <i>Análise das atas de 2012</i> .....	95
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>100</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
<b>7. APÊNDICE .....</b>	<b>108</b>
7.1. ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL.....	108
7.2. ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL APLICADO .....	111
7.3. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	114

## LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

<i>UFES</i>	Universidade Federal do Espírito Santo
<i>CCS</i>	Centro de Ciências da Saúde
<i>AD</i>	Análise do Discurso
<i>DAOCS</i>	Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores
<i>ADC</i>	Análise do discurso Crítica
<i>AC</i>	Análise de conteúdo
<i>EBSERH</i>	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
<i>DMCA</i>	Divisão de Matrícula e Controle Acadêmico
<i>PROGREPAE</i>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil
<i>S</i>	
<i>PROGRAD</i>	Pró-reitoria de Graduação
<i>DE</i>	Dedicação Exclusiva
<i>RU</i>	Restaurante Universitário
<i>SRI</i>	Secretaria de Relações Internacionais
<i>TAE</i>	Técnico-Administrativos em Educação
<i>CUn</i>	Conselho Universitário da UFES

## RESUMO

Igor da Silva Erler. CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES DE PODER: UMA ANÁLISE DE CASO DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO.

Esta dissertação tratou estudo de caso da Cultura Organizacional do Centro de Ciências da Saúde - CCS - da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES - e as relações de Poder dentro da universidade e do próprio CCS. Para isso utiliza-se a Análise de Discurso Crítica em entrevistas e documentos, visando compreender a influência interna da cultura organizacional, bem como sua influência junto à administração central. A partir disso, percebe-se que o CCS possui uma dinâmica própria de funcionamento, que apesar de discordante dos princípios burocráticos buscados pela administração pública, basta para o funcionamento interno e permite influenciar, mesmo que tangencialmente, a estrutura de poder central da instituição. Além disso, percebe-se a força da influência cultural do curso de medicina dentro da própria organização do centro.

**Palavras-Chave:** Cultura organizacional, Centro de ciências da saúde, análise do discurso, poder.



## 1. INTRODUÇÃO

A visão popular sobre os órgãos públicos geralmente parte do pressuposto que eles são, por essência, burocráticos, corruptos e ineficientes. Isso também se reflete em Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, desgastando a imagem de seus servidores e de seus órgãos, desqualificando-os em suas especificidades, desconsiderando seus conflitos internos, culturas e discursos.

Somado a isso, há certos aspectos da cultura nacional, tais como: a valorização da família-paternalista, norteadora de todas as relações sociais (HOLANDA, 1973); a malandragem e o 'jeitinho brasileiro' evidenciados por DaMatta (1983) e; certas características “femininas” de administrar o que pode, tal como a tentativa de evitar conflitos pessoais, priorizar a estabilidade e qualidade de vida (HOFSTED, 2005); que somadas à legislação brasileira ajudam a construir a cultura das organizações públicas brasileiras e, de certa forma, a fortalecer essa crença.

Hofstede (2005) salienta que a cultura do país deixa fortes marcas nas estruturas organizacionais, sendo que traços histórico-culturais nacionais visivelmente se manifestam nas organizações.

Assim, a compreensão de nossas características culturais é de vital importância para se poder entender o comportamento dos indivíduos nas organizações, porção organizacional em que, de fato, tais características se expressam cotidianamente (MOTTA, ALCADIPANI E BRESLER, 2001, p. 60)

Neste cenário, a universidade pública federal revela suas contradições, uma vez que deveria ser uma instituição de ensino de excelência, local de desenvolvimento de livre pensar e tecnologia, onde a principal característica seria a liberdade e a dedicação aos conhecimentos científicos, por meio de pesquisas, ensino e extensão, e a aplicação das mesmas. Seria de se esperar, portanto, que, idealmente, a sua “máquina pública” fosse livre e concisa, com poucas interferências políticas externas o que lhe garantiria a autonomia necessária à consecução de seus objetivos. Porém, Saraiva ressalta que:

Dentro do universo de organizações burocráticas, a universidade em si possui uma problemática complexa em termos organizacionais, pois ora é tratada como tipo especial de burocracia, ora como tipo similar às demais organizações burocráticas. A sua complexidade reflete-se na multiplicidade de parâmetros internos, o que confere ao critério político a tarefa de conseguir o consenso para o alcance dos objetivos da organização. As dimensões de uma organização burocrática são também entendidas como

expressões de poder e ideologias, à medida que os modos de organização e de operacionalização servem de instrumentos para os grupos obterem o poder e nele se manterem. (SARAIVA, 2002, p. 192)

Assim, a análise dessas instituições nos revela uma grande disputa de poder, conflitos ideológicos, além de um campo de vaidades que acaba por impedir ou atrapalhar o desenvolvimento institucional.

Também é importante destacar que, com a abertura econômica nos anos 1990, o cenário gerencial do Brasil foi marcado por uma gama de modelos e “[...] pela difusão de novas práticas de gestão disseminadas pela mídia de negócios, pelas empresas de consultoria e pelas escolas de gestão” (CHU e WOOD JR., 2008, p. 971), que imediatamente foram implantados com pouca ou nenhuma adaptação à realidade do país, o que contribuiu para criar um conflito ainda mais marcante entre a cultura organizacional nacional e as formas de gestão adotadas.

Nesse sentido, este trabalho buscou analisar como essa cultura brasileira pública impacta a universidade federal.

Desta forma, ao analisarmos a cultura organizacional, priorizamos a relação dialética entre os conceitos de organização e cultura, pois partimos do pressuposto que a organização é uma expressão do simbolismo humano e, portanto, um fenômeno cultural. (MANUEL e MENDES, 2011)

Hofstede (2005), ao analisar a cultura organizacional, ressalta que a mesma apresenta-se de forma fragmentada, com inúmeras “culturas organizacionais” internas, o que contribui para uma “competição pela hegemonia” cultural e, portanto, funcional da instituição. Assim, neste trabalho, consideramos a cultura organizacional como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1996, p.22)

Em sua teoria “Software of mind”<sup>1</sup> (HOFSTEDE, 2005), cultura é como um “programa” das pessoas (usando a mesma analogia que o autor) que se encontra entre a natureza humana e a personalidade do indivíduo. É algo que se aprende, não é inato e, como é um fenômeno coletivo, não é relativo à personalidade. Para o

autor, cultura consiste “of unwritten rules of the social games”<sup>2</sup>. (HOFSTEDE, 2005, p.4). São essas regras, programadas nas mentes das pessoas, que distinguem os membros de um grupo ou de uma categoria, de outras pessoas.

Ainda em relação à cultura, Hofstede acredita que ela se manifesta de diferentes maneiras, ou seja, por meio de *símbolos*, *heróis*, *rituais* e *valores*. Essas manifestações têm como base central os *valores*, o mais “profundo” e portanto mais resistente e de difícil mudança, enquanto os *símbolos* são as manifestações mais superficiais, geralmente reflexos das outras que visam dar sentido ao mundo, e, portanto, mais voláteis que as outras.

Existe a prática em si, visível a “pessoas de fora”, que transcorre *rituais* e passa por *heróis*, chegando aos *símbolos*, mas geralmente “os alheios” (pessoas de fora) a essa cultura não compreendem o sentido mais profundo dela, percebendo apenas o superficial, e com isso, perdendo a real função dessas manifestações, que ficam restritas às pessoas que vivem nesta cultura .

Para Hofstede, a cultura também se reproduz, visto que é passada, conscientemente ou não, e possui diversas camadas, sendo que todas as pessoas são partes de diversos grupos ao mesmo tempo (família, religião, país e trabalho).

Assim, a cultura organizacional é um “Soft, holistic concept with, however, presumed hard consequences”<sup>3</sup>. (HOFSTEDE, 2005, p.35). Com isso, apesar da intensa discussão sobre o assunto, não existe um conceito único, mas algumas características comuns, que são:

- Holística, ou seja, a cultura é única e geralmente sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo;
- Historicamente determinada, isto é, é construída ao longo dos anos, tendo uma raiz histórica;
- Relacionada a conceitos antropológicos;
- Socialmente construída;
- Intangível (soft);
- Difícil de mudar, pois envolve o processo de mudanças das crenças e valores de um grupo. (HOFSTEDE apud AZEVEDO, 2006, p.2)

Ou seja, a cultura é o “The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from

---

<sup>1</sup>Tradução livre: Software da mente

<sup>2</sup>Tradução livre: Regras não escritas do jogo social.

<sup>3</sup>Tradução livre: Conceito leve, holístico, porém, com presumidamente graves consequências.

other”<sup>4</sup> (HOFSTEDE, 2005, p.282), que afeta as pessoas da borda da organização como clientes, sindicatos, vizinhos, dentre outros, pois em seus níveis mais periféricos, torna-se visível aos externos a cultura e suas atitudes, mesmo que de forma não compreensível.

Freitas (2010), assim como Hofstede, divide a cultura em elementos, o que permite dar um tratamento mais concreto e também compreender melhor seu funcionamento. Para a autora esses são elementos adaptados do campo antropológico, ou seja, uma releitura de seus conceitos para o campo organizacional. A seguir explicaremos os elementos da cultura organizacional no quadro abaixo.

**Tabela1 - Elementos da Cultura Organizacional**

Valores	São a base da cultura organizacional. Tendem a ser pouco criativos e exploratórios, visto que objetivam passar por grandes períodos de tempo e pela prova do mercado com facilidade.
Crenças e pressupostos	São formadas a partir da experiência dos membros e da comprovação da eficácia da mesma e adotada como verdade, sendo difícil a sua alteração com o tempo.
Ritos, rituais e cerimônias	São os eventos investidos de importância ou glamour. “São atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional” (Freitas, 2010, p.19)
Sagas e heróis	As sagas são contos onde a empresa ou organização é glorificada e mostra a forma como ela tem superado os desafios, objetivando obter admiração e orgulho dos seus membros. Já o herói tem como objetivo mostrar o que o membro pode ser e o que podem alcançar. Geram um modelo de comportamento, e a exacerbação de suas principais atitudes se tornam referência para todos.
Estórias	São contos baseados em eventos reais, que reforçam os valores e enfatizam o comportamento ideal para a organização.
Tabus	São como os valores, mas em sentido inverso. Representam o que é

<sup>4</sup>Tradução livre: A programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.

	proibido, indesejável.
Normas	Diz respeito às normas escritas ou não da empresa, geralmente impessoais. São por definição o que se quer por padrão ou regra na empresa.

Fonte: Organizado pelo autor com base em Freitas (2010)

Com base no exposto, podemos associar poder e cultura, pois uma disputa no campo cultural é uma disputa de discurso e de acordo com Foucault, discurso é poder, uma vez que:

O discurso, aparentemente, pode até nem ser nada de por aí além, mas, no entanto, os interditos que o atingem, revelam, cedo, de imediato, o seu vínculo ao desejo e ao poder. E com isso não há com que admirarmo-nos: uma vez que o discurso — a psicanálise mostrou-o —, não é simplesmente o que manifesta (ou esconde) o desejo; é também aquilo que é objecto do desejo; e porque — e isso a história desde sempre o ensinou — o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas é aquilo pelo qual e com o qual se luta, é o próprio poder de que procuramos assenhorear-nos. (FOUCAULT, 1970,p. 3)

Nesse sentido, os diferentes discursos gerados a partir de culturas organizacionais muitas vezes conflitantes, podem e alteram a estrutura de poder, o que pode levar a organização a mudar sua forma de gestão, ou a sua eficiência, como consequência desses conflitos, inerentes a uma instituição, impedindo-a de executar seu papel junto à sociedade considerando que:

Se, por um lado, funciona como centro de pesquisa, dispondo para isso de recursos específicos, instalações, material, equipamentos e mão-de-obra especializada etc., por outro a universidade possui o papel de ser um centro disseminador de conhecimento, atuando fortemente na área de ensino em nível de graduação e de pós-graduação. Ao mesmo tempo, possui uma faceta social, ligada aos projetos desenvolvidos junto à comunidade na qual está inserta, o que põe naturalmente em destaque a observação da burocracia existente em uma organização com esse tipo de complexidade. Todas essas variáveis são permeadas pela questão política, provavelmente com uma intensidade não encontrada em nenhum outro tipo de organização. (SARAIVA, 2002, p. 193)

Aqui considerando discurso como eventos comunicativos complexos, criados pelos e para contextos, conflitos e culturas dos anunciantes do mesmo.

Considerando o exposto acima, esse trabalho analisou a cultura organizacional no Centro de Ciência da Saúde – CCS, e seu impacto na distribuição de poder na Universidade Federal do Espírito Santo – UFES.

## **1.1. Objeto de estudo**

Com o surgimento das escolas superiores no Espírito Santo, na década de 30, deu-se início ao projeto de constituição do ensino superior no estado, a princípio, com a instalação das faculdades de Odontologia, Farmácia e a de Direito.

Todavia, apenas na década de 50, a partir do governo de Jones dos Santos Neves, que se voltou a criar no estado as instituições públicas com esse fim, somando-se às da década de 30 a Escola Politécnica, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras entre outras diversas . Em 1953, iniciou-se o projeto de desenvolvimento de uma universidade estadual, sendo na região de Maruípe, separados 120 hectares de terra que seriam doados para sediar a futura instituição, contudo, somente em 1954 foi aprovado o projeto que a regulamentava. Entretanto, naquela ocasião não foi possível a instalação da instituição na referida área de Maruípe.

Assim, durante anos, os cursos funcionaram de forma não integrada nos mesmos moldes da tradição universitária brasileira da época (Borgo, 1995), apesar do empenho do seu primeiro Reitor, o Prof. Ceciliano Abel de Almeida, de seguir o exemplo das instituições consideradas ideais, como a Universidade de Brasília ou a de São Paulo.

Apenas em 1961, a Universidade Federal do Espírito Santo foi criada pelo congresso e as faculdades estaduais foram-na incorporadas, sendo que durante os anos de 1962 a 1976 foi diversas vezes reestruturada.

Com a falta de espaço para o funcionamento da Reitoria, o primeiro Reitor da UFES, professor Jair Etienne Dessaune, permitiu que sua casa fosse usada, provisoriamente, como sede administrativa da instituição.

Com a dificuldade de lidar com as invasões e a demora da prefeitura no processo de doação da área de Maruípe, em 1962, foi requisitado ao governo federal, a desapropriação do Vitoria Golf & Country Club para construção do Campus de Goiabeiras. Assim, apenas em 1966 foi finalmente finalizado o processo de desapropriação e as faculdades isoladas foram extintas em 1968, período no qual foram criados os centros de estudos, a saber:

- Centro de Estudos Gerais;
- Centro de Artes;
- Centro Tecnológico;
- Centro Agropecuário;
- Centro Biomédico;
- Centro de Educação Física e Desportos;
- Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas;
- Centro Pedagógico.

### **1.1.1. Campus de Maruípe**

O Centro de Ciências da Saúde, apesar de se encontrar no mesmo município que o Campus Goiabeiras, por razões administrativas e políticas, ficou separado do mesmo, formando inicialmente um Campus próprio para os cursos de Medicina e Odontologia instalado, contudo, somente no fim década de 70 dentro da área física (Borgo, 1995).

Assim, apesar da proposta inicial de que a UFES fosse instalada em Maruípe, as dificuldades, apontadas anteriormente, levaram à construção apenas do prédio das escolas politécnicas e o Hospital das Clínicas, sendo implantado posteriormente o Instituto Anatômico.

Em 1973, foram iniciadas as ampliações do Campus Maruípe e, em 1978, com a adição do antigo sanatório e a instalação do Instituto de Odontologia, o Campus chamado de Thomaz Tomasi começou a ter uma estrutura próxima a da atualidade. Com o distanciamento físico do Centro de Ciências da Saúde (CCS), o mesmo acabou por constituir a sua própria cultura organizacional.

De acordo com o relatório de gestão, de 2011, o CCS atualmente é dividido em oito cursos. Os mais antigos são: Medicina (1961); Odontologia (1954) e Enfermagem (1976), localizados na parte “alta” do Campus, conhecido como “Técnico” ou “Profissionalizante”. E os cinco mais novos: Farmácia (1999); Fisioterapia (2009); Fonoaudiologia (2010); Terapia Ocupacional (2009) e Nutrição (2010) na parte baixa, chamada de “Básico”.

Esses cursos se dividem em departamentos, sendo o “departamento” a unidade básica política e administrativa da UFES, divididos por cursos e área de interesse.

Os cursos de Fisioterapia, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional e Nutrição, por razões administrativas e pela quantidade de professores, possuem apenas o Departamento de Educação Integrada em Saúde (DEIS). Possuem um departamento próprio os cursos de Farmácia, (DF) e o de Enfermagem (DE). O curso de odontologia possui Clínica Odontológica (DCO) e Prótese Dentária (DPD). Por fim, o curso de medicina possui os seguintes departamentos: Clínica Cirúrgica (DCC), Clínica Médica (DCM), Ginecologia (DG), Obstetrícia(DO), Medicina Especializada (DME) e Pediatria (DPed).

Além desses departamentos, existem quatro outros que servem a múltiplos cursos. São eles: Departamento de Ciências Fisiológicas (DCF), Medicina Social (DMS), Morfologia (DM) e Patologia (DP).

No CCS, existem 475 servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), 825 servidores TAE que trabalham no Hucam, atualmente sobre administração da EBSERH, e 1.799 alunos nas unidades administrativas do Centro.

**Tabela 2: Servidores por unidades administrativas do CCS**

Unidade administrativa	Quantidade
COLEG CUR MEDICINA	1
BIBL SET BIOMEDICA	5
CENTRO CIEN DA SAUDE	30
DEPTO CIEN FISIOLOGICAS	47
DEPTO CLIN CIRURGICA	22
DEPTO CLIN MEDICA	30
DEPTO CLIN ODONTOLOGICA	26
DEPTO DE CIEN FARMACEUTICAS	18
DEPTO EDUCACAO INTEGRADA EM SAUDE	65
DEPTO ENFERMAGEM	40
DEPTO GINEC OBSTETRICIA	17
DEPTO MEDIC ESPECIALIZADA	11
DEPTO MEDIC SOCIAL	27
DEPTO MORFOLOGIA	36
DEPTO PATOLOGIA	28
DEPTO PEDIATRIA	17
DEPTO PROT DENTARIA	25
IOUFES INSTITUTO ODONTOLOGIA	30
HUCAM	825



Fonte: Organizado pelo autor com/em tabela disponibilizada pela PROGREPAES em 18/10/2013

Os alunos são ligados ao colegiado de seu curso, sendo que o quadro abaixo apresenta os mesmos, separados por curso, conforme dados fornecidos pelo DMCA/PROGRAD/UFES.

**Tabela 3: Alunos por Curso no CCS**

Curso	Alunos
Enfermagem:	228
Farmácia:	226
Fisioterapia:	180
Medicina:	486
Nutrição:	157
Odontologia:	308
Terapia Ocupacional:	99
Fonoaudiologia:	115
Total	1799

Fonte: Organizado pelo autor com informações passadas pelo DMCA no segundo semestre de 2013

Considerando a importância política e cultural do cargo de Diretor de Centro, que além de suas atribuições administrativas, sempre foi um cargo eleito pelos servidores do centro, portanto representante de seus anseios assim como contextos social e cultural de sua época, mostra-se necessário citar seus nomes e área de trabalho, que serão listados abaixo.

- Benito Zanandrea (1973-1978) - Médico
- Thomaz Tommasi (1978-1981) - Médico
- Fausto Edmundo Lima Pereira (1982-1984) - Médico
- Ademar Vieira de Barros (1984-1988) - Médico
- Fausto Edmundo Lima Pereira (1988-1992) - Médico
- Jose Guilherme Pinheiro Pires (1992-1996) – Médico
- Wilson Mário Zanotti (1996-2004) – Médico
- Carlos Alberto Redins (2004-2012) – Médico

- Glaucia Rodrigues Abreu(2012-atual) - Enfermeira

Vale a pena informar que atualmente a reitoria não é médica, o que já indica um momento de transição na cultura do centro, tanto pela sua formação quanto pelo seu gênero.

## **1.2. Problema de pesquisa**

Com base no exposto e visando compreender a influência que o CCS possui na instituição, esta pesquisa foi orientada pelo seguinte problema de pesquisa:

“Qual a correlação entre a cultural do Centro de Ciências da Saúde e o exercício do poder na administração central da UFES?”

## **1.3. Objetivo geral**

Identificar a correlação entre a cultural do Centro de Ciências da Saúde e o exercício do poder na administração central da UFES

### **1.3.1. Objetivos Específicos**

- Identificar características culturais do CCS, a partir da visão da comunidade acadêmica do CCS;
- Analisar a cultura organizacional do CCS;
- Identificar características culturais do CCS, a partir da visão da Reitoria da UFES;
- Verificar a correlação entre a cultura do CCS e o exercício de poder na UFES.

Para alcançar esses objetivos o presente estudo foi dividido em cinco capítulos. Sendo que no primeiro capítulo, além da introdução encontra-se a identificação do problema proposto nessa pesquisa.

No segundo capítulo, foi feita a discussão teórica que se divide em três subpartes. A primeira refere-se a discussão sobre a cultura, a segunda sobre o poder e a última subparte volta-se para a pesquisa de campo realizada com alguns entrevistados.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada, o problema e perguntas da pesquisa, assim como descrição do roteiro e os passos utilizados para se conseguir selecionar as pessoas dentro do universo da pesquisa, e a forma de tratamento de dados.

O quarto apresenta a análise das entrevistas e da documentação, conseguida junto à instituição, ou seja, as primeiras atas dos mandatos de 2004, 2008 e de 2012.

O quinto apresenta as conclusões obtidas com base nos dados analisados e no cruzamento dos mesmos com as teorias apresentadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta e analisa os conceitos de poder e cultura. Para tanto, foram identificadas as principais correntes e os autores que serviram de base para a melhor compreensão da cultura e poder.

### **2.1. Poder**

Quando se inicia a discussão sobre o “poder”, imediatamente mostra-se a necessidade de incluir Weber, considerado um dos fundadores da sociologia, para introduzir-se a ideia deste conceito.

Conforme Weber afirmou, o poder é “a possibilidade de encontrar obediência a uma ordem determinada” (Weber, 1972,p. 349 ). Além disso, para ele, a fonte do poder se divide em 3 tipos: Poder Legal, Poder Tradicional e o Poder Carismático.

O Poder Legal é baseado na burocracia e em estatuto. Seus participantes são pessoas dotadas de conhecimento e autoridade (de cargo) para executar suas funções. “Não se obedece à pessoa, em virtude do seu direito próprio, mas da regra estatutária que determina a quem e enquanto se lhe deve obedecer” (Weber, 1972, p. 350).

Nesse tipo de poder, existe hierarquia, todos têm alguém acima e regras estritas de o que e como pode-se executar as funções, excluindo qualquer possibilidade de ser influenciado por motivações pessoais.

O Poder Tradicional para Weber(1972) é baseado no direito adquirido, que vem de outras fontes e institui o tipo de governo, onde uns são senhores e outros servos.

Neste modelo, a tradição é a lei e não se pode contestá-la ou mesmo mudá-la sem se causar problemas junto ao sistema com o todo. Neste tipo de poder, as situações não abarcadas pela tradição são resolvidas por quem detém o poder naquela ocasião.

Já o Poder Carismático ocorre, segundo Weber, “em virtude de devoção afetiva a pessoa do senhor e a seus dotes sobrenaturais (carisma) e, particularmente, as

faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória.” (Weber,1972, p. 354)

Este tipo de poder advém de características pessoais, como por exemplo, a vocação, o auxílio divino ou mesmo a capacidade inata de liderar.

Nesta perspectiva, a universidade em si é uma estrutura baseada na burocracia estatal, dessa forma estaria em tese funcionando apenas no “Poder Legal”. Dentro dela a ciência conseguiria de forma racional e hierarquizada fluir e funcionar como uma engrenagem bem polida.

O próprio Weber(1972) reconhece que é raro encontrar relações de poder puras, sendo que é comum que elas se misturem para poder formar uma estrutura razoavelmente funcional dentro das sociedades modernas.

Há tempos que o homem tenta compreender o funcionamento da relação de poder, ela é provavelmente uma das mais antigas formas de interação na história da humanidade. Submeter-se a ele, tomá-lo e delegar faz parte da vida humana, afinal “[...] qualquer grupo social pode ser considerado um feixe de relações de poder” (ENRIQUEZ, 2007, p. 13). Nas palavras de Foucault:

O exercício do poder não é simplesmente uma relação entre "parceiros" individuais ou coletivos; é um modo de ação de alguns sobre outros. O que quer dizer, certamente, que não há algo como o "poder" ou "do poder" que existiria globalmente, maciçamente ou em estado difuso, concentrado ou distribuído: só há poder exercido por "uns" sobre os "outros"; o poder só existe em ato, mesmo que, é claro, se inscreva num campo de possibilidade esparso que se apoia sobre estruturas permanentes. (FOUCAULT, 1995, p. 242)

Ou seja, para Foucault o poder não é algo possuído por um grupo e despossuído por outros, pelo contrário, ele existe na interação dos indivíduos / grupos. Nem que exista apenas na negação, ele na verdade “[...] produz saber, gera discursos e práticas, constitui formas de subjetivação.” (EIZIRIK, 2006, p.28)

Diferente do marxismo, Foucault não acredita que o poder está no governo, nem acredita que como Weber o poder estava dividido em categorias “mas sim que ele é, antes de tudo, um poder constituinte que perfaz a posição que o sujeito ocupa no contexto social” (ICHIKAWA & MENDES, 2009, p.165)

Desta forma, qualquer relação que o homem tenha com sua sociedade, despretensiosa ou não, será engendrada de uma vertente de poder tornando todas

as relações humanas um aspecto dessa discussão. Para Foucault (1995, p.232) “[...] enquanto o sujeito humano é colocado em relações de produção e de significação, é igualmente colocado em relações de poder muito complexas.”

Outra característica importante é a relação entre o poder e o saber. Foucault (2010a), Bourieu (2011) e Enriquez (2007) consideram que o poder e o saber são partes essenciais de todas as relações de poder. Neste aspecto, Dreher (2011) destaca que,

na análise do fenômeno de poder, a sua relação com conhecimento e saber é de central importância. Desde a perspectiva da sociologia do conhecimento, Karl Mannheim argumenta que formas de saber, esquemas de interpretação e de pensamento não se encontram simplesmente disponíveis, tampouco que sejam construídos mediante reflexão teórica – mas que constituem, a rigor, objetos de disputa. (DREHER, 2011, p476)

É importante ressaltar que diferente de Dijk (2012), não estamos trabalhando com a conceituação de Dominação, conceito que para ele advém da ideia de abuso do poder, que advém da “injustiça e de desigualdade, isto é, todas as formas ilegítimas de ação e de situação” (2012, p. 28). Conforme o mesmo autor pontua, o poder em si é trivial, pode ser usado, a princípio, de muitas formas positivas, negativas e neutras. Um professor que ensina um aluno a ler é um exemplo disso.

Visto que esse trabalho é um estudo exploratório, é necessário fazer os levantamentos das relações de poder antes de utilizar esse tipo de conceito, porque, em primeiro lugar, a dominação (ou seja, o abuso do poder), de acordo com Dijk (2012, p. 29), é por essência ilegítimo, o que o desclassificaria para nossa pesquisa.

Assim, considerando a abrangência e a complexidade que envolve o conceito de poder, nesta pesquisa, analisaremos esse conceito com foco em um aspecto: legitimidade.

### **2.1.1. Poder e legitimidade**

Conforme nos informa Dijk (2012), na sociedade moderna, o poder tende a ser mais persuasivo e manipulador que coercitivo, dessa forma tornando-se “legítimo”.

A Legitimidade do poder se baseia no consentimento, uma vez que:

A partir do momento em que os valores parecem estar largamente internalizados pelos grupos, eles se tornam legítimos e seus guardiões passam a ter em suas mãos um poder racionalmente fundado. O poder que

busca ser legitimado quase sempre tem por base o consentimento: por internacionalização, por medo ou por amor; quando o poder é fundado na internalização, na aceitação das regras estabelecidas, ele então se torna legítimo e como tal é reconhecido. Ele define os direitos e obrigações. Ele cria um mundo ordenado que tende a durar [...](ENRIQUES,2007,p. 31)

Enriques também destaca que a aceitação dessa legitimidade depende dos critérios que são predominantes na civilização para ser considerado real e representativo das pessoas. Estes critérios podem ser força, cultura, legislação, sistema econômico ou outros. Por fim, ele ainda coloca que a própria legitimidade não é total, pois isso eliminaria a necessidade do poder em si. Ela representa a luta interna de grupos e indivíduos pelo poder e, portanto, sua recusa já é a própria definição do mesmo.

De forma análoga, Foucault(2010a) diz que a própria resistência ao poder faz parte do poder, pois como nada está fora da rede de poder, nada está isento do poder. Dessa forma mostrando que a própria luta contra o poder instituído não o deslegitima, mas também não o legitima.

Da mesma forma essa legitimidade não exclui a violência, e a violência (física ou simbólica) não exclui a legitimidade, elas andam juntas, pois:

O funcionamento das relações de poder, evidentemente, não é uma exclusividade do uso da violência mais do que da aquisição dos consentimentos; nenhum exercício de poder pode, sem dúvida, dispensar um ou outro e frequentemente os dois ao mesmo tempo. Porém, se eles são seus instrumentos ou efeitos, não constituem, contudo, seu princípio ou sua natureza. O exercício do poder pode perfeitamente suscitar tanta aceitação quanto se queira: pode acumular as mortes e abrigar-se sob todas as ameaças que ele possa imaginar. [...] (FOUCAULT, 1995, p. 243)

Para Foucault, o exercício do poder está mais para “conduzir” e ordenar as possibilidades. Ele designa como “a maneira de dirigir a conduta dos indivíduos ou dos grupos” (FOUCAULT, 1995, p. 244). Além disso, como também afirma o referido autor, “o poder é exercido quando se mantém dóceis os corpos por meio da vigilância, do controle do tempo e do espaço”. (FOUCAULT, 2010b).

Um fato digno de nota é que para Foucault(1995), o poder só existe na relação e na luta pela liberdade, assim não existe poder quando apenas o poder de coerção é exercido sem nenhuma reação. A simples coerção física não é em si uma relação de poder para ele, visto que quando não há liberdade não há poder. Para isso ele considera que liberdade é “sujeito individual ou coletivo que têm diante de si um

campo de possibilidade onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer” (FOUCAULT, 1995, p. 244). Dessa forma:

Não há, portanto, um confronto entre poder e liberdade, numa relação de exclusão (onde o poder se exerce, a liberdade desaparece); mas um jogo muito mais complexo: neste jogo, a liberdade aparecerá como condição de existência do poder (ao mesmo tempo sua precondition, uma vez que é necessário que haja liberdade para que o poder se exerça, e também seu suporte permanente, uma vez que se ela se abstraísse inteiramente do poder que sobre ela se exerce, por isso mesmo desapareceria, e deveria buscar um substituto na coerção pura e simples da violência); porém, ela aparece também como aquilo que só poderá se opor a um exercício de poder que tende, enfim, a determiná-la inteiramente.(FOUCAULT, 1995, p. 244)

Assim, apesar de Foucault(2010b) reiterar sobre a necessidade de coerção como um dos “recursos para o bom adestramento”, ele também deixa claro que o poder não deve se basear apenas na censura. Ele tem de ser mais do que isto: “[...] pois se o poder só tivesse a função de reprimir, se agisse apenas por meio da censura, da exclusão, do impedimento, do recalcamento, à maneira de um grande superego, se apenas se exercesse de um modo negativo, ele seria muito frágil” (FOUCAULT, 2010a, p. 148). Neste sentido, o autor fala sobre a aplicação de um saber gerador de poder:

O enraizamento do poder, as dificuldades que se enfrenta para se desprender dele vêm de todos estes vínculos. É por isso que a noção de repressão, à qual geralmente se reduzem os mecanismos de poder me parece muito insuficiente, e talvez perigosa. (FOUCAULT, 2010a, p. 149)

Desta forma, consideramos que o poder é algo intrínseco dos grupos existentes no meio e que ele encontra-se em eterna situação de “conflito”. Assim para poder validar os poderes instituídos torna-se necessário dar atenção aos símbolos produzidos pelo mesmo. Bourdieu reforça essa posição ao destacar que:

O poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnosiológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social) supõe aquilo a que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, «uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências».(BOURDIEU, 2011, p.9)

Dentro dessa opinião, acreditamos que os símbolos são frutos da legitimação e de “um poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força.” (BORDIEU, 2011, p. 14)



Dessa forma, podemos identificar as representações e interpretações dos grupos de poder e como suas concepções e relações se encontram na realidade. Sem elas seria impossível uma aceitação da condição do poder de grupos com cultura dominante.

Os símbolos são os instrumentos por excelência da “integração social” enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação eles tornam possível o consensus acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social: a integração “logica” é a condição da integração “moral” (BORDIEU, 2011, p. 10)

Esta questão também é debatida por Foucault (2010b) na sua teoria dos *corpos dóceis*, onde a disciplina, a organização do espaço e do saber, irá influenciar a formação dos indivíduos e da instituição. Neste sentido, quando este autor fala de adestramento na disciplina, fica implícita a necessidade de se criar símbolos e palavras de ordem que fomenta e facilite a absorção da forma de poder sobre os corpos “[...] se ele é forte, é porque produz efeitos positivos a nível do desejo - como se começa a conhecer - e também a nível de saber. O poder longe de impedir o saber, o produz.”(FOUCAULT, 2010a, p. 148)

Assim, para Foucault(1995) o discurso e a linguagem são na verdade formas de propagação do poder. Os veículos de manifestação construídos dentro do poder, tendem a perpetuá-lo por meio de suas ações e falas, sendo parte essencial para a perpetuação dos mesmos que, inconscientemente levam a pessoa que o discursa a tomá-lo como legítimo e seu.

Esse aspecto é reforçado por Bourdieu quando o mesmo coloca que a legitimação é resultado,

[...] da aplicação, por parte dos agentes, nas estruturas objetivas do mundo social, de estruturas de percepção e de avaliação as quais têm sua origem naquelas mesmas estruturas objetivas e que, por essa razão, tendem a aceitar o mundo em sua evidênciação. As relações de poder objetivas se reproduzem, de acordo com sua tendência, enquanto relações simbólicas de poder” (BOURDIEU, 1987, P. 160-161 APUD DREHER, 2011, P. 477).

No caso específico deste trabalho, a legitimidade do Centro, enquanto sua forma de poder, dos professores, dos servidores e até dos alunos será levada em conta, assim como seu acesso às formas de acesso e controle dos recursos dentro do ambiente acadêmico, especificamente dentro do CCS e da Reitoria da UFES. Desta forma, analisar-se-á essas relações de poder e as formas como os símbolos e os discursos se relacionam com a cultura organizacional desse centro.

Da mesma forma, o poder social, compreendido como poder de um grupo, pode estar sujeito a outros grupos, em situações mais gerais ou em casos mais específicos. Esses grupos dominados podem atacar, resistir, legitimar ou mesmo aceitar essa dominação, em maior ou menor grau.

Neste aspecto é importante destacar que conforme comenta Dijk (2012), o profissional da saúde, o professor e mesmo o servidor público são citados como pessoas portadoras de uma legitimidade, visto que controlam de certa maneira a forma de conversação com os pacientes, definem os assuntos das aulas e mesmo dominam o conhecimento burocrático em seus ambientes de acesso.

Mais que isto, dentro dos seus ambientes de trabalho suas práticas podem se naturalizar, tornando-se “legítimas” ou “justificadas” dependendo de como o poder se configurar ali. Contudo, ao se modificarem os ambientes, essas práticas podem não serem aceitas, sendo até combatidas.

Dessa forma, percebe-se que o poder está diretamente relacionado com o mundo simbólico, ou seja, a cultura. Dessa forma, para se compreender como funciona o poder no CCS e sua influência na Reitoria, é necessário compreender a sua cultura interna.

## **2.2. Cultura**

Como já discutido na introdução, considerar-se-á o conceito de cultura organizacional como a própria cultura vigente dentro da organização, sendo a sua compressão essencial para desenvolver esse panorama.

Dentre os diversos assuntos geralmente indicados para estudos de uma organização, a cultura é um dos menos “citados”, visto a predominância de uma visão estrutural-funcionalista e economicista, baseada na visão Taylorista da administração, que vê a organização como uma estrutura que funciona sempre dentro dos parâmetros determinados e burocráticos. Ao velar as outras dimensões sociais que se engendram dessa relação, estes estudos acabam por não compreenderem detalhes importantes para o seu funcionamento.

De acordo com Laraia (2009), o problema referente à cultura advém desde a antiguidade. Por exemplo, já com Heródoto discutiu-se e avaliou-se os costumes e

as características únicas dos povos tecendo-se, por conseguinte, discussões sobre a cultura dos mesmos. Nesta perspectiva, desde esse tempo se vem tentando compreender os costumes e regras sociais do outro, tentando-se encaixá-lo no próprio mundo, classificando o outro de “o diferente”.

Visto que esse diferente é normalmente classificado como bom ou ruim, tentou-se através dos anos encontrar características que possibilitassem explicá-los. Laraia (2009) entende que normalmente ao se tentar compreender o “diferente”, opta-se por dividi-lo em “determinismo biológico” e “determinismo geográfico”. Porém, ao analisar as duas opções ela percebe que eles não são o bastante para explicar a cultura pois:

As diferenças existentes entre os homens, portanto, não podem ser explicadas em termos das limitações que lhes são impostas pelo seu aparato biológico ou pelo seu meio ambiente. A grande qualidade da espécie humana foi a de romper com suas próprias limitações: um animal frágil provido de insignificante força física dominou toda a natureza e se transformou no mais terrível dos predadores. Sem asas, dominou os ares; sem guelras ou membranas próprias, conquistou os mares. Tudo isto por que difere dos outros animais por ser o único que possui cultura (LARAIA, 2009, p. 24).

O conceito moderno de cultura iniciou-se na obra “Primitiveculture” de Tykor escrita em 1871, contudo, por motivos óbvios, ele não poderia deixar de ser etnocêntrico, pois o relativismo cultural viria em anos posteriores.

Para Da Matta (1981) o conceito de cultura tem dois aspectos principais. Um deles diz respeito à ideia de conhecimento formal, dados e informações que o transformariam em um “bom estudante”, um conceito que serviria para determinar se a pessoa ou o seu grupo é “inteligente”.

Cultura aqui é equivalente a volume de leituras, a controle de informações, a títulos universitários e chega até mesmo a ser confundido com inteligência, como se a habilidade para realizar certas operações mentais e lógicas (que definem de fato a inteligência), fosse algo a ser medido ou arbitrado pelo número de livros que uma pessoa leu, as línguas que pode falar, ou ao quadros e pintores que pode, de memória, enumerar. (DA MATTA, 1981, p.1)

Usado dessa forma, esse conceito é utilizado para desmerecer o conhecimento do outro, criticar seus saberes e convenções com frases como: “pretos não têm cultura” ou “as gerações mais novas são incultas” (DA MATTA, 1981).

Neste mesmo sentido, Peter Burke (2005) observa que o termo cultura geralmente está destinado a se referir apenas às artes e às ciências, sendo apenas recentemente utilizado para artefatos e práticas comuns. Para Burke, este fato é parte de uma preocupação antropológica com o cotidiano, uma necessidade de conceituar aqueles produtos e práticas que, posteriormente, foi migrando para a utilização por administradores, historiadores e outros pesquisadores.

A outra forma de ver esse conceito, de acordo com Da Matta (1981), seria a de utilizá-lo como um conceito antropológico, já disseminado, onde a cultura seria o código pelo qual as pessoas “pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas” (DA MATTA, 1981, p. 2), ou seja, é o que elas utilizam como ferramentas para interpretar a realidade. Esse código não é escolhido e sim absorvido conforme dito por Hofstede (2005) pelo indivíduo ao se socializar com o grupo e aceitar suas premissas.

Neste aspecto “O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam” (LARAIA, 2009, p. 45)

No mesmo sentido, Norbert Elias em *O Processo Civilizador* compreende o conceito de *Kultur* (Cultura), pois para ele o conceito de cultura “dá ênfase especial a diferenças nacionais e a identificação particular de grupos” (Elias, 1994, p. 25). Obviamente este autor trabalha numa escala e temporalidade diferente, utilizando esse conceito em forma de contraste com o conceito de civilização advindo da França e Inglaterra que era usado para a manutenção da unidade nacional nesses países. Contudo, tal conceito apresenta o mesmo sentido que o utilizado neste trabalho.

EmGuertz (apud LARAIA, 2009), percebe-se uma similaridade entre o seu conceito de cultura e Hofstede, uma vez que o ser humano seria um hardware esperando o desenvolvimento de uma cultura para ser instalada e vivida. Assim, uma criança estaria livre e pronta ao nascer para pertencer à cultura de qualquer povo e de qualquer lugar, sendo apenas a socialização que a faria absorver e acreditar naqueles valores. Desta forma “[...] cada um de nós sabe o que fazer em determinadas situações, mas nem todos sabem prever o que fariam nessas

situações. Estudar a cultura é, portanto, estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura.”(LARAIA, 2009, p. 63)

Laraia (2009) ainda nos diz que todos os homens veem o mundo a partir de sua cultura, tomando juízo de valores à partir da mesma, considerando que sua forma é a mais correta, mesmo que o faça inconscientemente. Esse etnocentrismo é natural e conforme a palavra do próprio autor “[...] é um fenômeno universal” (LARAIA, 2009, p. 73)

É comum todo grupo cultural se considerar por princípio o grupo correto, encontrando em algum sistema simbólico (religião, ciência, tradição ou mesmo lógica) a razão para a sua cultura estar e ser a correta.

Numa visão mais pessimista e radical, essa característica acaba por criar ou apoiar manifestações de xenofobia ou racismo, pois conforme fala Bourdieu “a cultura que une (intermédio da comunicação) é também a cultura que separa (instrumento de distinção)” (2011, p11)

Obviamente existem meios culturais para poder permitir a absorção de estranhos no grupo. Algumas tribos amazônicas lançam fumaça de charutos para purificar os visitantes de sua vila (LARAIA, 2009); já outros possuem rituais menos visíveis às nossas concepções culturais, como, por exemplo, o trote da faculdade ou mesmo esperar-se que a pessoa tenha um certo tipo de experiência que a identificará como parte do grupo.

Neste sentido, a cultura também pode ser analisada como um campo de conflito, sendo essencial estudá-la para se examinar seus impactos dentro de uma organização, visando-se compreender suas razões e as repercussões dentro da comunidade e de seus impactos na administração e na relação de poder.

### 3. METODOLOGIA

Considerando o problema proposto, esta pesquisa utilizou o método qualitativo para o desenvolvimento desse trabalho, pois conforme nos informa Boni e Quaresma (2005) “as pesquisas qualitativas na sociologia trabalham com: significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois que, respondem a noções muito particulares.” (BONI E QUARESMA, 2005, p. 70).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador utiliza as ciências humanas e subjetivas, considerando fatores que dificilmente seria possível serializar. Fatores importantes como a condição do ambiente, dados culturais e outros, desta forma ele interpreta o ambiente onde vive e reage de forma ativa e reativa. (OLIVEIRA, 2009)

Para Oliveira (2009), as principais características da pesquisa qualitativa são:

- 1ª) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.
- 2ª) A pesquisa qualitativa é descritiva.
- 3ª) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.
- 4ª) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente.
- 5ª) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa. (OLIVEIRA, 2009, p. 15)

De acordo com Neves (1996), existem três formas de fazer uma pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa documental é a que gera dados oriundos do exame de documentos e outros materiais que não sofreram um processo analítico, sendo de grande utilidade para conseguir informações de objetos de estudo que não são mais acessíveis. Já o estudo de caso, é um estudo aprofundado de uma unidade de estudo, permitindo um exame aprofundado de um grupo, instituição ou situação específica, e que seria aplicável entre outras situações “quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico” (Neves, 1996, p. 3). Por outro lado, a etnografia é a forma em que o pesquisador começa a viver junto com o objeto de estudo, mudando sua residência, sendo que “o que

importa, nesses estudos, não é a forma de que os fatos se revestem, mas, sim, o seu sentido” (NEVES, 1996, p.3)

Neste mesmo sentido, sobre o estudo de caso Becker (1993) afirma:

O cientista social que realiza um estudo de caso de uma comunidade ou organização tipicamente faz uso de método de observação participante em uma de suas muitas variações, muitas vezes em ligação com outros métodos mais estruturados, tais como entrevistas. A observação dá acesso a uma ampla gama de dados, inclusive os tipos de dados cuja existência o investigador pode não ter previsto no momento em que começou a estudar, e, portanto é um método bem adequado aos propósitos de estudo de caso (BECKER, 1993, p.118).

Já a pesquisa quantitativa, que não é seguida neste trabalho, tende a seguir um rigor de planos previamente estabelecidos, utilizando-se principalmente das ciências exatas, como a matemática e a estatística para conseguir transformar em números compreensíveis dados da realidade retirados das fontes primárias ou secundárias. Desta forma, geralmente se foca as atitudes e características humanas em variáveis a serem quantificadas.

Usualmente a crítica à pesquisa qualitativa vem do fato de usar uma base epistemológica interpretacionista (OLIVEIRA, 2009). Neste sentido, geralmente se questiona uma pretensa falta de formalismo na técnica de pesquisa e interpretação, ou seja, na confiabilidade dos seus resultados. Sendo, na opinião de seus opositores, que esse tipo de pesquisa peca na comprovação de seus métodos e que os mesmos não são repetíveis. Porém, conforme nos informa Becker(1993):

A confiabilidade de tal análise é as vezes questionada de um modo equivocado, que joga com o sentido de "confiabilidade". A questão é colocada do seguinte modo: se repetisse o estudo, um outro observador produziria, com a mesma análise, o mesmo modelo total? A resposta é obviamente que sim - mas apenas se ele usasse a mesma estruturação teórica e estivesse interessado nos mesmo problemas gerais, pois nem a estruturação teórica nem o problema principal escolhido para o estudo são inerentes ao grupo estudado (BECKER, 1993, p.128).

Bourdieu reforça essa importância ao afirmar que sempre que possível deve-se “[...] combinar a mais clássica análise estatística com um conjunto de entrevista em profundidade [...]” (2011, p.26) visando conseguir dados mais amplos, porém, considerando o tipo de pesquisa e seu tema, preferimos não utilizá-la.

Nesta perspectiva, quanto aos fins, a presente pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Vergara (1997, p.45) afirma que os estudos exploratórios

buscam entender melhor os assuntos pouco conhecidos e os estudos descritivos apresentam a necessidade de se conhecer e relatar a realidade do fenômeno em estudo.

Quanto aos meios, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, pois pretende analisar um fenômeno dentro de seu contexto (VERGARA, 1997), isto é, o Centro de Ciências da Saúde, no campus de Maruípe.

O CCS foi selecionado para esta pesquisa pela suposta diferença metodológica, técnica, de objeto e de estudo singular que o envolve. Além disso, sua distância física do centro administrativo (Reitoria) e sua especificidade de possuir uma cultura organizacional distinta, com costumes e formas de interpretar a realidade universitária a partir de visões próprias, foram fatores que implicaram na sua escolha. Foi efetuada também uma pesquisa da lista de reitores, a partir de 1987, onde foram levantadas quais as suas filiações, e suas relações de poder, no caso do CCS.

Já a escolha da data, relaciona-se ao início das eleições para reitor na universidade.

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é estudar de forma profunda e exaustiva um assunto delimitado, de maneira a permitir conhecimentos detalhados do mesmo. Esta técnica permite estudar profundamente uma realidade social que, por meio de um levantamento amostral e uma avaliação quantitativa, não seria possível (GIL, 2009).

Como forma de delimitar o problema a ser estudado, o pesquisador precisa seguir alguns critérios: relevância para a sociedade e comunidade científica; viabilidade de recursos materiais e financeiros; existência e disponibilidade de fontes de pesquisa bibliográfica; e o tempo hábil para desenvolver de forma original ou inédita a pesquisa (KAHLMAYER-MERTENS et al., 2007).

### **3.1. Coleta de dados**

Para o desenvolvimento do estudo de caso, Yin (2001) informa que existem seis formas de conseguir evidências, sendo as principais: a documentação, registro em



arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Porém, este autor deixa claro que, apesar dessas seis formas serem listadas, pode haver um número maior das mesmas, dependendo do tipo do estudo pretendido.

De forma mais delimitada, para o desenvolvimento desse trabalho foram utilizados dois métodos: a entrevista e a análise documental.

De acordo com Cedro (2011), Boni e Quaresma (2005) e Duarte (2004), as entrevistas são a forma mais comum de conseguir dados qualitativos. Apesar disso, compreendemos que existem outros tipos de forma de coleta de dados conforme nos afirma Duarte (2004).

É necessário dizer, em primeiro lugar, ainda que pareça redundância, que entrevistas não são a única maneira de se fazer pesquisa qualitativa — não existe vínculo obrigatório entre pesquisas qualitativas e a realização de entrevistas. Portanto, não é porque um pesquisador opta pela adoção de um método qualitativo que ele tem, necessariamente, que recorrer a entrevistas (sejam elas de que natureza for). Podemos fazer observações de campo e tomar nossos registros como fonte; podemos recorrer a documentos (escritos, registrados em áudio ou vídeo, pictóricos etc.); podemos fazer fotografias ou vídeo gravações de situações significativas; podemos trabalhar com checklists, grupos focais, questionários, entre outras possibilidades. O que dá o caráter qualitativo não é necessariamente o recurso de que se faz uso, mas o referencial teórico/metodológico eleito para a construção do objeto de pesquisa e para a análise do material coletado no trabalho de campo. (DUARTE, 2004, p. 214)

A documentação se refere aos documentos institucionais que foram usados para conseguir informações quanto à forma de gestão, à cultura do CCS e da Reitoria.

### **3.1.1. Entrevista semiestruturada**

Assim, considerando o objetivo da pesquisa, optamos pela entrevista semiestruturada. Além disso, esta escolha se deu considerando o custo material, o custo humano e o tempo hábil, pois:

A principal vantagem da entrevista aberta e também da semi-estruturada é que essas duas técnicas quase sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse. Ao contrário dos questionários enviados por correio que têm índice de devolução muito baixo, a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, uma vez que é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos (SELLTIZ et al, 1987). Outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm de responder por escrito. Nos dois tipos de entrevista isso não gera nenhum problema, pode-se entrevistar pessoas que não sabem ler ou escrever. Além do mais, esses dois tipos de entrevista possibilitam a correção de enganos dos informantes, enganos que muitas vezes não poderão ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito. (BONI E QUARESMA, 2005, p.75)

De acordo com Manzini (2004), a entrevista semiestruturada é aquela que possui um roteiro de perguntas básicas previamente estabelecidas e que fariam referência aos interesses da pesquisa. Ela difere da estruturada pela sua flexibilidade quanto às atitudes e compreensão do pesquisador, podendo ou não alterar as perguntas no decorrer das respostas dadas.

Para Boni e Quaresma (2005) sua principal vantagem é combinar perguntas abertas e fechadas, a partir das quais, ao se perceber que algum assunto necessita de mais atenção ou uma explicação mais detalhada, o pesquisador poderá intervir e conseguir essas informações.

Quanto à entrevista, ela foi realizada no local de trabalho do entrevistado com o objetivo de o deixar imerso em seu próprio ambiente, utilizando-se o recurso do gravador para o registro. Conforme afirmam Boni e Quaresma (2005), a forma de entrevista na qual o entrevistado responde por escrito suas observações, pode acabar inibindo-o. Igualmente ruim, deve-se frisar, é o entrevistador fazer anotações das informações passadas durante a pesquisa, pois acaba dividindo sua atenção entre suas anotações e o entrevistado, chegando a perder alguma informação valiosa, que pode ser observado na atitude e nas reações do entrevistado. (BONI E QUARESMA, 2005 & CEDRO, 2011).

Além disso, o fato de poder ouvir diversas vezes a entrevista torna-se um fato positivo, pois sempre podemos identificar algo novo.

O roteiro de entrevista foi elaborado considerando-se o nível escolar dos entrevistados, visando, com isso, permitir uma compreensão do assunto e os deixando a vontade quanto às respostas.

Após as entrevistas, foram escritos, pelo pesquisador, resumos de observações percebidas com o intuito de não perder *insights* e características que não foram verbalizadas ou que foram percebidas, mas que não ficaram claras durante a entrevista.

As transcrições foram feitas pelo entrevistador, assim que findadas as entrevistas. Os vícios de linguagem, colóquios, repetições e outros erros relacionados com o cotidiano foram mantidos. Estamos cientes das observações de Duarte (2004), conforme se vê adiante:

Entrevistas podem e devem ser editadas. Exceto quando se pretende fazer análise de discurso, frases excessivamente coloquiais, interjeições, repetições, falas incompletas, vícios de linguagem, cacoetes, erros gramaticais etc. devem ser corrigidos na transcrição editada. É importante, porém, manter uma versão original e uma versão editada de todas as transcrições. Da versão editada, devem ser retiradas também as respostas obtidas por meio de perguntas capciosas, ambíguas, tendenciosas ou que tenham levado o informante a confirmar ou negar afirmações feitas pelo pesquisador (DUARTE, 2004,221)

Porém, visto que o objetivo é observar a cultura organizacional da instituição por meio das falas dos participantes, acreditamos ser essencial manter essas informações visíveis e, visto a sua importância, dar ênfase às mesmas.

Essas informações foram comparadas com as adquiridas por outros métodos de coleta de dados, objetivando com isso permitir-se uma maior compreensão dos resultados obtidos.

Considerando o *termo de consentimento livre e esclarecido* assinado pelos entrevistados, não será adicionada a esse trabalho a transcrição das entrevistas, buscando manter o anonimato. Apenas o Reitor será identificado, pois sua posição política em si, possui características determinantes para o trabalho.

Inicialmente objetivava-se fazer apenas 20 entrevistas, sendo 13 entre os servidores do CCS com experiências em mais de um campi, 5 de servidores da reitoria que tenham pelo menos a experiência de trabalhar no período de 2 reitores e mais 2 reitores, o atual e seu antecessor.

Objetivando-se alcançar os dados necessários, buscou-se junto ao DRH informações referentes a uma lista de servidores do CCS que tivessem experiências em mais de um campi, considerando que esses servidores teriam maior facilidade de sentiras características culturais do CCS.

A seleção dos entrevistados foi elaborada a partir dessa lista gerada pelo DRH. Foi utilizada uma Planilha de Excel 2003 e um comando de aleatoriedade selecionando 13 servidores dentro desse espectro. Posteriormente, foram contatados, informados da pesquisa e convidados a participar.

Quanto aos servidores da reitoria, foi utilizada a lista de servidores disponibilizada pelo DRH no seu site. Neste existe um campo que informa quem está lotado na reitoria e quando foi movido pela última vez, sendo utilizado o mesmo programa com as informações geradas a partir dessa lista.

Durante a entrevista, percebeu-se que o assunto não se saturou com a quantidade prevista de entrevistas, sendo feita a ampliação dos entrevistados com adição de alunos que tenham contato com mais de um campus e um servidor amais. Esses últimos foram indicados por seus pares após contato com alguns alunos que se encontravam nesta situação.

Percebeu-se também dificuldade de contatar ex-reitores, assim adaptou-se o roteiro de entrevista a apenas o reitor atual. Desta forma, totalizando 26 entrevistados, sendo 20 do CCS e 5 servidores da reitoria e o reitor atual.

### **3.1.2. Documentos**

Para todas as sociedades históricas, a escrita é um dos mais importantes meios de comunicação que o ser humano possui, pois nos permite passar informações e dados através do tempo e do espaço.

Considerando que esse trabalho se propôs a analisar uma estrutura, com fortes características burocráticas, é essencial a utilização de documentos escritos para a identificação e análise das visões e regras de funcionamento do grupo e da instituição.

Porém, de acordo com Yin (2001), não se deve considerar que a escrita é isenta de objetivo e que a interpretação da mesma depende de certo rigor metodológico e científico para não passar ao texto as nossas próprias conclusões, afinal a tendência, os assuntos e os autores do documento podem ser desconhecidos e sua escrita pode conter outros objetivos que não propriamente informar de forma isenta seu objetivo. Além disso, a própria seleção dos documentos pode ser tendenciosa, mesmo que inconscientemente pelo pesquisador.

Para Dijk (2012), alguns tipos de poder, principalmente em instâncias oficiais, parecem só possuir formalmente o poder quando cristalizados em texto. Mesmo quando a atividade em si é oralmente desenvolvida, para sua formalização, deve-se requerer a existência de um texto escrito para sua aceitação e registro dos eventos que ocorreram naquele momento de discussão de poder. Ou seja, “[ ] os textos escritos representam, literalmente, a consolidação do poder comunicativo na maior parte dos contextos institucionais” (DIJK, 2012, 72-73)

Assim, neste trabalho analisamos atas das cinco primeiras reuniões dos conselhos universitários, de cada eleição dos últimos 12 anos (2004 a 2012).

Esses documentos foram escolhidos por serem documentos públicos de fácil acesso e por demonstrarem as prioridades de assuntos a serem debatidos pelos recém-eleitos reitores.

Deve-se frisar que, apesar da ressalva de Dijk (2012) sobre o fato de que esse tipo de discurso, especialmente quando feito para ficar registrado, tende a ser mais discreto do que os orais, acreditamos, contudo, que estes discursos possuem informações valiosas para este trabalho.

As datas foram escolhidas pelo fato de os professores eleitos reitores, em 2004 e 2008, serem do CCS e o candidato eleito de 2012 ser oriundo do Centro de Ciências Exatas, outro setor de grande influência política na universidade, que permite tecermos um parâmetro comparativo de análise.

Desta forma, através da análise de dados e relacionando as informações obtidas por meio das entrevistas e da observação participante, em conjunto com as informações comparativas específicas resultantes das atas dos conselhos universitários relacionadas com o início do mandato do ex-reitor Prof. Rubens Rasseli (“Rubinho”) e do atual reitor Prof. Reinaldo Centoducatte (“Centoducatte” ou “Reinaldo”), foi possível conferir o impacto real do CCS em suas gestões.

Visto que são documentos públicos, estes documentos não foram anexados à dissertação, pois estão disponibilizadas na UFES para análises futuras e maior informação do leitor.

### **3.2. Análise do Discurso**

Após a transcrição das entrevistas, foi iniciado o processo de análise dos dados que foram sistematizados a partir de parâmetros obtidos através da própria entrevista e na documentação. Para tanto, foi utilizada a análise de discurso (AD) para avaliar-se os dados, verificando assim a existência ou não de uma correlação entre a cultura organizacional do CCS e o poder dentro da instituição.

O princípio da Análise do Discurso foi desenvolvido por Michel Pêcheux (1938-1983), um filósofo francês e publicada no livro “Analyse Automatique du Discours”,

em 1969. Nesse texto, este autor propõe um campo de interfaces da e na linguagem – a AD – que, apoiada no tripé Linguística-Marxismo-Psicanálise, tenta desenvolver uma concepção sócio-histórica e ideológica para a linguagem.

Chegamos a cogitar para a elaboração do presente trabalho, a utilização da análise de conteúdo (AC), mas conforme nos indica Gondim e Fischer (2009), o fato dos analistas de conteúdo se aterem pouco às discussões sobre a ideologia presente no texto, conteúdo essencial para os analistas de discurso, acabamos por privilegiar a AD.

Conforme afirma PEREIRA e BRITO, “a noção de discurso enquanto uma prática que produz sentido acerca da realidade organizacional prevalece nos trabalhos sobre mudança, cultura, poder e gestão de pessoas.” (2009, p. 72)

Para isso, necessita-se compreender a linguística, a história, a sociologia, o contexto entre outros tantos conhecimentos para chegar-se a esse nível de profundidade.

O contexto para Foucault seria o contexto da própria situação do enunciante, o contexto social de quem está enunciando e do “seu contexto verbal (sua posição em relação a outros enunciados que o precedem e o seguem)” (FAIRCLOUGH, 2001, p72), pois dependendo da situação e da forma como o discurso se forma, este pode influenciar a sua interpretação. Nas próprias palavras de Fairclough,

A observação adicional importante que Foucault faz é que a relação entre a fala e seu contexto verbal e situacional não é transparente: a forma como o contexto afeta o que é dito ou escrito, e como isso é interpretado, varia de uma formação discursiva para outra. [...] Não se pode, portanto, simplesmente apelar ao contexto para explicar o que é dito ou escrito ou como é interpretado, como muitos linguistas fazem na sociolinguística e na pragmática: é preciso voltar atrás para a formação discursiva e para a articulação das formações discursivas nas ordens de discurso para explicar a relação contexto-texto-significado (FAIRCLOUGH, 2001, p72-73)

Conforme diz Godoi (2005), a complexidade inerente a própria AD, vem do fato da mesma ser essencialmente um complexo metodológico interdisciplinar, com suas raízes em diversas ciências humanas (como antropologia, semiótica, sociologia, entre outras).

Considerando que o objetivo desta pesquisa foi compreender não apenas o já dito e o jamais dito, mas a cultura e, portanto, a direção do poder por trás desses discursos, abordamos a análise do discurso numa perspectiva crítica, sendo assim uma evolução do conceito conhecida como Análise do Discurso Crítica (ADC).

Como já discutido anteriormente, essencial à ADC é o conceito de poder, especialmente o poder social de grupos e instituições. Dijk (2012) diz que esse tipo de poder surge a partir de algum tipo de controle originário de algum recurso específico para o nicho daquele grupo/instituição como dinheiro, status, fama, força, informação ou mesmo a cultura do grupo.

De acordo com França (2013), a ADC é considerada uma continuidade dos estudos de linguística crítica que ocorreram por volta dos anos de 1970, se tornando uma área de estudos apenas por volta dos anos 90, a partir de um congresso que ocorreu em Amsterdam. “No Brasil, o estudo pioneiro que utilizou ADC como referencial teórico foi desenvolvido por Izabel Magalhães” da UNB (França, 2013, p. 73).

Para Fairclough,

As abordagens críticas diferem das abordagens não-críticas não apenas sua descrição das práticas discursivas. Mas também ao mostrarem como o discurso é moldado por relações de poder e ideologias e os efeitos construtivos que o discurso exerce sobre as identidades sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crenças, nenhum dos quais é normalmente aparente para os participantes do discurso. (2001, p31)

Utilizando a ADC, consideramos que todo discurso é uma criação social e que por isso é dependente de seu contexto histórico social, reproduzindo, desta forma, uma visão de mundo deste discurso. Então, a partir do ADC, podemos perceber não apenas o sistema simbólico passado a partir das opiniões e símbolos, mas temos acesso ao discurso intrínseco à cultura organizacional do grupo, pois segundo Foucault:

O discurso, aparentemente, pode até nem ser nada de por aí além, mas no entanto, os interditos que o atingem, revelam, cedo, de imediato, o seu vínculo ao desejo e o poder. E com isso não há com que admirarmo-nos: uma vez que o discurso — a psicanálise mostrou-o —, não é simplesmente o que manifesta (ou esconde) o desejo; é também aquilo que é objeto do desejo; e porque — e isso a história desde sempre o ensinou — o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas é aquilo pelo qual e com o qual se luta, é o próprio poder de que procuramos assenhorear-nos. (FOUCAULT, 1971. p9)

Sabemos também que as formas de transmissão e comunicação são influenciadas pelo poder dominante, e conforme a forma com que isso foi passado, devemos tomar cuidado para não cairmos no “efeito” enquanto queremos compreender “a causa”, conforme Foucault afirma:

É necessário distinguir também as relações de poder das relações de comunicação que transmitem uma informação através de uma língua, de um sistema de signos ou de qualquer outro meio simbólico. Sem dúvida, comunicar é sempre uma certa forma de agir sobre o outro ou os outros. Porém, a produção e a circulação de elementos significantes podem perfeitamente ter por objetivo ou por consequências efeitos de poder, que não são simplesmente um aspecto destas. Passando ou não por sistemas de comunicação, as relações de poder tem sua especificidade (FOUCAULT, 1995. p. 240).

Foucault deixa claro que não devemos confundir as relações de poder com as de comunicação, apesar do mesmo considerar que elas se influenciam mutuamente. Pois, por meio da interação das relações de poder e comunicação é que ocorre a troca de signos e induz-se o efeito de poder, visto que se modificam os campos de informações. (FOUCAULT, 1995)

Ou seja, a partir do que for transformado em texto, entrevista ou qualquer outro meio de comunicação, será possível conseguir informações sobre a forma como o poder impacta aquele grupo, nos dando informações sobre como proceder com ele. Foucault considera que a comunicação não é apenas um aspecto do poder, mas também um efeito. Sobre esse mesmo aspecto Bourdieu (2011) afirma que:

Contra todas as formas de erro “interacionista” o qual consiste em reduzir as relações de força a relações de comunicação, não basta notar que as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições) envolvidos nessas relações e que, como o dom ou o potlatch, podem permitir acumular poder simbólico (2011, p. 11).

Portanto, para Bourdieu (2011) e Foucault (2010a, 2010b) o poder circula na comunicação e, portanto, no discurso, fazendo com que possamos analisar dentro deste, suas influências e a forma como ele se encontra com a cultura organizacional e como eles estão associados, conforme Dreher comenta:

Essa estruturação do nosso mundo social, com suas hierarquias de poder, tem por base tipificações e simbolizações dados em sua constituição como inquestionáveis; estas são dependentes de esquemas de expressão e de interpretação determinados socialmente, pertencentes ao nosso grupo, os quais são comumente chamados de nossa “cultura” (2011, p. 482)

Nesse mesmo aspecto, Bourdieu fala que os símbolos “são os instrumentos por excelência da ‘integração social’ [...] eles tornam possível o consenso acerca do sentido do mundo” (2011, p10)



A partir disso, podemos simplificar que “a análise de discurso é a análise da fala em contexto, ela ajuda a compreender como as pessoas pensam e agem no mundo concreto. “(GONDIM e FISCHER,2009, p12). Sua história, situação social e a própria posição já são absorvidas em seus discursos. Dessa forma, o discurso torna-se mais que apenas palavras, torna-se uma representação das crenças, um marco vivo de sua história, contexto de vida e ideologia.

Considerando o objeto de estudo e os pontos aqui comentados, evidencia-se a necessidade de pensar o discurso dentro da instituição de ensino.

Nesta perspectiva, para Foucault (2010b) e Bourdieu (2011) a universidade não é uma organização neutra, pelo contrário, tanto no aspecto do professor – aluno, quanto no aspecto de academia, ela seria um local de reprodução do poder e de “Ideologia”, na disciplina pedida pela mesma ante aos alunos, no controle do saber ou mesmo no aspecto burocrático que temos na instituição pública brasileira. Dessa forma, seu discurso seria trabalhado como múltiplo, visto que a universidade é compartimentada em dezenas de agrupamentos e todos eles disputam no discurso o seu espaço.

A própria ideia de ‘educação correta’ seria ocasionada pelos detentores do discurso que, por sua vez, determinariam o que é a ‘educação legítima’. Como senhores da verdade e mandantes do discurso, teriam primazia de definir culturalmente o que é aceitável no discurso e o que não é.

Assim, não utilizamos apenas, como universo de entrevistas, servidores administrativos, alunos e docentes do CCS. Com o objetivo de conseguir um leque amplo de informações da cultura organizacional, também foram entrevistados servidores lotados na Reitoria, assim como o próprio Reitor.

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

Conforma indicado por Fairclough (2001) a ADC foi realizada a partir de três bases: a prática social, discursiva e textual.

A análise das práticas discursivas tem ligação direta com a intertextualidade e a interdiscursividade das amostras do discurso. Na análise textual foi visto itens como ethos, polidez e transitividade, entre outros aspectos mais semióticos e a análise da prática social, da qual o discurso foi originado e é uma parte.

A partir das entrevistas transcritas, fez-se duas releituras, uma primeira apenas reestruturante, para obter o atual acesso aos documentos inteiros, e uma mais lenta, em que foram coletados os dados relevantes ao trabalho.

É importante salientar que, independente da quantidade de dados que se encontram nas entrevistas e documentos coletados na fase de coleta de dados, é necessário, por motivo do excesso de informações obtidas, filtrar as informações relevantes para possibilitar um trabalho acurado.

Nesta pesquisa foi dada mais importância à prática social e à prática discursiva do que à análise textual, visto a forma de coleta de dados passar por entrevista semiestruturada e pela análise textual ter menos influência na cultura organizacional do ambiente.

### **4.1. Análise das entrevistas**

Considerando a necessidade do contexto das entrevistas, é imperativo dizer que as mesmas foram realizadas, em sua maioria, sem o conhecimento prévio do entrevistado sobre o conteúdo das perguntas, sendo apenas informado o motivo da entrevista e o assunto da mesma.

Foi também lido, antes de todas as entrevistas um termo de consentimento livre e esclarecido, que se encontra no apêndice deste trabalho, com o intuito de informar os mesmos de seus direitos e dos deveres do entrevistador junto aos dados coletados. Essa leitura foi também gravada em todas as entrevistas.

Apenas o reitor e uma servidora da reitoria requisitaram um acesso prévio ao roteiro de entrevista, o que foi atendido visto a importância destas entrevistas e as informações a serem conseguidas.

#### **4.1.1. Servidores e alunos do CCS**

Uma vez que as perguntas do roteiro de entrevistas, voltadas para a comunidade acadêmica do CCS, tinham três grandes pontos de convergência, ou seja, identidade cultural do CCS, identidade administrativa e impacto da mudança de reitor, seguimos a mesma divisão para analisar os dados.

#### **Auto Identidade Cultural do CCS**

Em relação à compreensão das normas, regras e procedimentos do CCS, é basicamente consensual que a comunidade acadêmica do CCS não se preocupa em estar atualizada ou informada sobre as regras e procedimentos oficiais do centro.

Segundo qualquer uma das categorias (Alunos, TAE e Servidores Docentes) da comunidade acadêmica da UFES, percebe-se que não é prioridade estar ciente das normas, pelo contrário, aparentemente a “norma” é desconhecer o regimento e as regras internas do centro e mesmo da universidade.

Sobre esse assunto, comenta um membro da comunidade acadêmica do CCS:

Eu... É que nem todo mundo tem acesso as regras dos centros CCS também né... e cada centro tem seu... seu.. a UFES tem seu... seu estatuto e o centro também tem seus estatuto, então deveria estar... ou eu estou mal informado ou deveria estar todo mundo... Sabendo dessa norma, entendeu?  
110306\_001

Neste caso específico, o entrevistado não afirma que todos ignoram as regras, tentando utilizar uma expressão para criar menos impacto na frase “... É que nem todo mundo tem acesso as regras dos centros CCS também né”, (110306\_001). Seguindo essa afirmação ele tenta relativizar e reduzir o impacto da sua afirmação, mas mesmo assim conclui com uma afirmação, se mostrando humilde para captar a apreciação do entrevistador “ou eu estou mal informado ou deveria estar todo mundo... Sabendo dessa norma, entendeu?” ( 110306\_001).

Essa característica parece ser partilhada não apenas pelos servidores, administrativos ou docentes, mas também pelos alunos como demonstrado pelo entrevistado:

[...] Aqui eu percebo que, [...], aqui tem uma estrutura tem apenas os colegiados, separados e mal integrados, é... o aluno fica meio perdido, as vezes ele tem apenas um servidor pra dar essa orientação pra ele, se esse servidor estiver de férias, se estiver de licença essa informação fica um pouco prejudicada. 110306\_003

Neste ponto, a reclamação informada pelo membro da comunidade acadêmica, o desconhecimento da norma aparenta ser sistêmico, uma vez que a própria estrutura, na opinião da pessoa entrevistada, parece não assessorar, pois não existe um lugar para auxiliar o aluno quando ele tem dúvidas.

Os entrevistados associam essa falta de conhecimento da norma com alguma liberdade, tanto dos servidores quanto dos alunos. Mesmo percebendo que esse tipo de característica possui alguns pontos negativos, normalmente é associada positivamente a algumas características do centro como no exemplo:

Não aqui não tem regra nenhuma, de onde eu vim é excesso de regra, aqui não, aqui é completamente liberal. [...]

Aqui é muito livre.[...]

É totalmente livre, não tem regra... não tem camisa de força, nada disso pelo contrario.

Me sinto muito bem, é ... uma liberdade de trabalho, a liberdade inclusive né ... dar liberdade até demais pros estudantes. 110306\_002

Neste caso, é perceptível que ele tenta, usando a hipérbole “É totalmente livre”, e a dupla negativa “Não tem regra nenhuma”, para dar contraste com o “onde eu vim é excesso de regra”. Obviamente existem regras no CCS, funções e cargos, assim como o centro funciona, logo ele tentou demonstrar, em seu comentário, apenas uma hipérbole para que seu comentário tivesse o impacto pretendido.

Primeiramente, é perceptível nesta afirmação que existe algum lugar na UFES que as regras são mais rígidas, e também que no CCS essas amarras são mais livres, permitindo que o entrevistado se sinta a vontade para trabalhar, mas também que ele reclama que isso tem seus efeitos colaterais com os alunos.

Outro entrevistado comenta que para ele esse centro possui características positivas nesse ponto, pois é para ele visivelmente menos burocrático:

E outra coisa que eu percebi lá que é diferente daqui. É que eles tentam talvez seguir um pouco mais as normas que a gente tem na UFES em relação à parte de organização e por conta disso é muito burocrático tem muitas comissões então as pessoas gastam muito tempo nas tarefas administrativas então nós, por exemplo, docentes que temos que nos dividir entre as tarefas administrativas, tarefas de docentes e tarefas ainda de pesquisa e extensão, eu acho que fica meio desequilibrado acaba gastando muito tempo em tarefas administrativas por conta da maneira como tá organizado lá, Comissão assim dá pra enumerar várias e eu percebi pelo menos aqui né, quando no departamento a diferença assim a gente tem um processo assim muito menos burocrático, e isso agiliza bastante o fato da gente ter mais tempo para as outras atividades. 110313\_003

Conforme fala o servidor entrevistado, o fato de terem de seguir menos rigidamente as regras agiliza o serviço, permitindo, com isso, um melhor rendimento do mesmo junto a suas tarefas comuns.

O motivo é variado, de acordo com os entrevistados, pois possui diversas causas, sendo as mais citadas: falta de acesso às normas, ajudar o aluno/servidor que está sendo atendido, ou mesmo a falta de cobrança da mesma. Conforme afirma o entrevistado:

Aqui as normas são iguais a lá. Nós temos as normas às vezes à gente até quebra algumas dessas normas pra ajudar os alunos outras vezes eles quebram e não nos ajudam, só que a nossa tendência mesmo é seguir sempre as regras caso um ou outro tenha dificuldade e tal, a gente até não aplica essa regra pra poder facilitar, um dos nossos exemplos é a XXXXXX.

Porque uma, acho que uma hora, ali falta XXXX e às vezes o aluno tá fazendo trabalho e tal, é chato parar o trabalho no meio porque deu o tempo determinado. 110319-001

Ao explicar, por meio de um exemplo, sua situação, o entrevistado demonstra que o intuito de quebrar as regras é uma qualidade de seu trabalho, demonstrando que suas prioridades não estão com as regras e sim com o aluno ou com a agilidade do trabalho. Provavelmente como forma de justificar sua ação e demonstrar que isso não é um defeito, numa tentativa de auto justificar suas atitudes.

Por fim, também é citado o fato do regimento do centro ser antigo, e possivelmente desatualizado, conforme afirma este entrevistado:

Não eu acho que não atendem é um centro que é, que tem uma tradição assim né de, de, .... ter nascido a partir de um hospital sanatório e em função disso foi criado tudo e as normas, as regras são muito antigas, tanto que a gente tá revendo o regimento, pra começar né assim, primeira coisa que eu percebi quando olhei o centro, vamos olhar o que reza esse centro, fui olhar um regimento de 1980, que tem aí bem mais de 20 anos então extremamente defasado né, em vários aspectos, então eu acho que não, acho que a gente precisa é rever isso e espero que a comissão faça o mais

A partir dessas entrevistas percebeu-se que existe no CCS uma cultura organizacional mais voltada à praticidade que a normatização, que foi confirmada por entrevistas, e que o mesmo ocorre em outras partes da UFES, porém, em menor grau, também percebemos que provavelmente as regras vigentes no centro não são as mesmas que se encontra no dia a dia.

Percebemos também que não existe um tom de distanciamento do fato, como ocorreria numa situação vista negativamente, pelo contrário, existem justificativas que os entrevistados passam para garantir que é necessário que continue assim, encontrando apenas um ponto de exagero por parte dos beneficiados em pontos específicos.

A comunidade acadêmica do CCS, assim como é estruturada a universidade federal no Brasil, é dividida em três tipos de membros, conforme citado anteriormente: os alunos, os servidores docentes e os TAE.

Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, analisou-se o centro dividindo essa análise em quatro aspectos, os três já citados, e uma visão geral da comunidade acadêmica.

Considerando a importância do aluno e o fato de que o mesmo é a razão primeira da existência da estrutura da instituição, iniciaremos a análise discutindo-se a influência do centro na sua vida assim como algumas características marcantes que servem de visão dessa imagem de “aluno do CCS” para a própria comunidade interna do centro.

Começaremos com a visão mais comum relatada pela comunidade: o tempo dedicado pelo aluno à instituição,

Eu não sei se é porque são cursos assim que são em tempo integral são cursos que lidam com a saúde, com saúde, com a vida humana, são pessoas muito concentradas, eu acho que é até por isso que eles são muito voltados para as necessidades deles porque é a preocupação de lidar com vidas de repente é o curso integral é ... eles são muito, ... pessoas que estudam muito e parece que não olham as outras coisas, você vê eles fazem cursos vão pro laboratório. As salas estão caindo aos pedaços você não vê em nenhum momento alguém se mobilizando pra reivindicar uma coisa melhor, sabe como? 110307\_001

Um comentário muito comum dos muitos entrevistados é o fato dos alunos do CCS ficarem continuamente na instituição estudando, não tendo outras atividades paralelas no decorrer do curso. Eles são vistos internamente como dedicados a essa causa, conforme afirma o entrevistado. Apparently eles não dão importância a outros assuntos de cunho político fora de seu ambiente padrão. Da mesma forma afirma outra entrevistado:

É mais alienado, acho que até pelo ritmo que a gente tem né, um ritmo muito duro, muito ardo de aula o dia inteiro, e são cursos muito pesados, com uma carga horária grande, estrutura curricular complicada, é eu acho o nosso aluno muito alienado das questões políticas, sociais né, das questões, isso eu percebo como diferença assim, um ou outro que se dispõe, mas no geral eu acho que eles estão bem distantes ainda.  
110308\_003

Novamente a carga horária e o tempo dedicado aos estudos são justificativas para o distanciamento social desses cursos de assuntos extra acadêmicos. Obviamente sua importância tem que ser levada em consideração, porém algumas outras características também surgem para caracterizá-los por outros aspectos.

Eles não têm zelo, exatamente. Você falou a palavra certa, eles não têm zelo e o pior é o aluno do CCS eu acho que é o aluno que fica mais no centro, do que em outros centros e o que menos zela pelo patrimônio da universidade.  
Sim. É justamente onde eu estava .... eles, é ... cuidavam mais da universidade, mas também cobravam mais dessa universidade.  
Isso. Comparado sim, aqui tem cobranças, mas também são... Eu... Posso estar sendo injusta, mas eu acho que o que menos, nessa questão é o que menos assim, acho eles muito desleixados, muito mal educados.  
110306\_002

Outro comentário muito comum da comunidade acadêmica é que os alunos do centro têm uma tendência a ser mais desleixados com o patrimônio e com as aulas, onde eles “não respeitam a questão do uso de celular na sala de aula, uso de computadores mesmo acabam utilizando né, conversas, saídas frequentes da sala de aula isso não ocorria no outro (Centro)” (110322\_001)

Essas atitudes parecem, na opinião dos entrevistados, ter muitas origens, desde educação dada em casa ao fato de que eles, ao contrário dos outros membros da comunidade, sua curta temporalidade na instituição pode ser responsável por isso.

Em relação ao que caracteriza pra mim o aluno, geralmente na maioria das vezes é a atitude... Infantil não... eu quero dizer assim a atitude... Eles não tem um... eles não tem uma atitude responsável... Em tudo... Seja os livros que eles consultam na biblioteca, seja na questão da conservação do patrimônio, eu não vejo... eu não... pra mim... o... eu não vejo eles cuidando da universidade, a mentalidade dos estudantes é: ah, eu vou ficar aqui só quatro anos, cinco, no máximo seis eu vou embora.

Então ele não tem uma preocupação em cuidar da universidade, seja na questão do patrimônio, ou seja, na questão no envolvimento mesmo das questões... eu não sinto um engajamento dos estudantes na universidade. 110306\_002

Mas essa característica não parece afetar sua dedicação acadêmica, onde eles são vistos como mais centrados e mais preocupados com as informações e suas responsabilidades escolares.

Marcante assim o pessoal do CCS eu acho que, eu acho não tenho certeza é um pessoal mais, parece que não é que eles lá não são centrados, mas é um pessoal que leva mais a sério entendeu? Que tá assim que busca que busca mesmo, não que lá eles também não busquem, vou trocar a palavra Eu acho assim que o pessoal daqui buscam discutir mais, buscar o conhecimento atrás de a eu quero saber de algo, ele vai atrás daquilo, pesquisa tudo em volta aqui o pessoal é mais assim lá parece que é isso, aí então se acomoda ali mesmo entendeu? Um pessoal mais, mais um pouquinho largado. 110321\_001

Estas informações observadas nos trechos das entrevistas, traduzem-se aos entrevistados como características vinculadas ao fato dos alunos ficarem mais preocupados com a reprovação, pelo fato de “brigarem mais pelas notas”, se dedicarem a seguir o horário e ficarem, mesmo quando não têm aula, na instituição estudando.

Outracaracterística bem marcante desses alunos do Centro observada através das entrevistas, é o fato dos mesmos serem oriundos de classe social e econômica mais proeminente, além do fato de serem quase que exclusivamente brancos.

Muitos dos entrevistados comentaram sobre a homogeneidade econômica e étnica dos alunos, conforme se identifica nos trechos a seguir:

Não tem, você vê pouco negros aqui e os negros que você vê são pessoas que tem uma condição financeira muito boa assim e como a gente vê a cultura que negro realmente tem menos condições entendeu é então é isso já mostra que também quem já faz os cursos daqui são pessoas que com condições financeiras boas to repetitiva mas é porque uma coisa relaciona a outra é uma coisa que chama atenção mesmo e o padrão das pessoas são muito parecidas, as meninas são muito parecidas isso que chama bastante atenção, a falta de negros. 110326\_001

A seguir, expomos um trecho de outra entrevista com uma visão similar à anterior, que visa justificar, de forma mais comumente repetida, o porquê de alunos de classe econômica mais baixa não conseguirem fazer o curso.

Então, como eu já disse as questões dos alunos como eu já disse eu acho que são os cursos mesmo e a, como aqui são cursos de pessoas que visivelmente, é visível que as pessoas que fazem os cursos daqui têm mais dinheiro entendeu, elas tem melhores condições então uma diferença é



mais pela própria condição financeira eu acho que uma pessoa que não tem uma condição financeira muito boa não dura num curso aqui de Maruípe, de Odontologia que você tem período que você gasta R\$ 5.000,00 pra comprar alguma coisa entendeu quem não tem dinheiro nem com bolsa consegue ficar aqui ai e também a as matérias, as coisas que ensinam que são no caso das exatas são menos críticas assim, menos sociais, não é sociais, são, são, tem visões menos críticas da sociedade essas coisas em Goiabeiras você tem vários outros, tem outros cursos e é vários cursos diferentes e, como é que eu posso dizer, é, enfim é isso tipo aqui os cursos são mais padrões assim, tem pensamentos mais parecidos e as pessoas elas tem a condição financeira um pouco melhor então isso influência muito na característica dos alunos. 110326\_001

Em menor grau, observou-se entre as entrevistas comentários relacionados sobre a dificuldade dos alunos do centro de se integrarem com outros cursos, sendo que geralmente não existe troca de experiência entre os poucos cursos do centro e o fato de que Maruípe não possui local próprio de confraternização entre os cursos. Sendo que raramente é visto um aluno de um curso interagir com outro.

Sobre estes pontos até o momento descritos através da análise das entrevistas, é perceptível que a maioria dos entrevistados consideram que o “aluno CCS” é o aluno de medicina ou o de odontologia. Normalmente eles excluem o de Enfermagem e raramente comentam os do “ciclo básico” (Farmácia, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional, Fisioterapia e Nutrição). Mesmo os alunos desse “ciclo básico” parecem não se incluir em suas entrevistas sobre definição de “aluno do CCS”.

Os servidores administrativos são, entre os entrevistados, o grupo considerado por uma grande parte como equivalente aos de outros campi. Conforme identificados por alguns entrevistados “Entre servidores é mais difícil [perceber diferenças], mas eles são mais semelhantes” (110320-001) aos seus colegas de outros centros.

Foi identificado por um dos entrevistados como uma característica dos servidores da universidade como um todo, o fato dos mesmos dependerem muito dos bolsistas, até chegando a abusar deles para tarefas mais simples e fora do contexto da função de monitoria.

Por exemplo, aqui eu sou..., não pode falar de onde sou, então alguma coisa que eles podem, igual eles ficam sentados na frente do computador no caso fazendo alguma, as vezes não tem nada pra fazer ai eles veem que a pessoa ta vendo alguma coisa e se a pessoa ta sozinha fazendo alguma coisa trabalhando e não tem mais ninguém pra ajudar tem muita coisa pra fazer eles não fazem questão de se levantar para ajudar pra ta fazendo alguma coisa então a pessoa ta ocupada tipo um bolsista, ele ta ocupado fazendo alguma coisa ai chega um aluno e pede uma informação para ele, vai lá e fala pra pessoa perguntar pro bolsista porque ele não pode se dar ao trabalho de responder a pergunta dele, entendeu, ou esse não é trabalho dele, ele não pode se dar ao trabalho, entre outras coisas então coisas

pequenas assim igual acontece em qualquer tipo de trabalho também alguns chefes assim tem mania de fazer não sei é uma coisa que a pessoa mesmo poderia fazer ela mesmo mas como não é o cargo dela fazer ela pega e manda pra outra pessoa fazer pra ela tipo uma coisa besta não sei, você tá lá do outro ai eles te chamam pra vir na sala: ah vem cá me ajudar num negocio, era pra pegar um papel que tava do lado dele entendeu, sendo que ele poderia fazer isso.110326-001

Neste trecho, é perceptível que o entrevistado traz o exemplo tentando conseguir solidariedade e demonstrar um fato que o incomoda bastante, demonstrando que, para ele, essas atitudes são não apenas repreensíveis, mas uma demonstração de abuso e que essas pessoas “[...] são pedantes, entendeu, pedantes, a maioria são grossas, parece que tão te fazendo um favor quando você vai pedir alguma coisa. [...]” (110326-001). Quando perguntado ao entrevistado se isso é exclusivo do campus de Maruípe ele responde que “Não, a maioria. Na XXXX, aqui, aqui não só...” (110326-001).

Esse tipo de opinião de generalização foi observada em mais algumas entrevistas, que, apesar de não tocarem especificadamente na situação dos “bolsistas”, ou sobre a “má vontade” relatada pelo entrevistado, falam que localizar diferenças dos centros “entre servidores é mais difícil, mas eles são mais semelhantes” (110320-001).

Apesar dessas colocações, alguns entrevistados perceberam características marcantes e distintas do que se descreveu acima.

Uma dessas características é contrária à afirmação do primeiro entrevistado citado. Aparentemente, de acordo com outros membros da comunidade acadêmica, o trabalho do servidor administrativo é mais proativo e mais próximo aos alunos, conforme outro entrevistado afirma:

É... olha o que eu vejo aqui, aqui o servidor ele, pelo menos eu tenho mais contato com o servidor daqui do que no outro Campus, o que eu vejo aqui é que o servidor é bastante preocupado com o aluno ele e é bem focado assim a atender o aluno, e em relação a professor o professor aqui é bem mais, o professor daqui, do campus do CCS, em relação o outro campus ele é bem mais focado no aluno sabe, ele não esta preocupada com pesquisa assim ele ta preocupado mais com o aluno mais com a educação, é o que eu vejo aqui. 110315-002

Neste trecho, percebe-se que, na verdade, o entrevistado considera tanto o servidor docente quanto o técnico mais focado no aluno, o que demonstra que existe alguma ligação direta entre a atenção ao aluno e a cultura do centro. Esse posicionamento parece ser colaborado por outro entrevistado.

Não eu acho que aqui ele, acho que aqui até por ter mais servidores eu falo assim o servidor que tem mais contato direto com o aluno né então assim é colegiado, departamento, eu acho que aqui eles tem uma assistência até maior pela quantidade de funcionários né então assim eles tem um acesso maior. 110322-001

Esse entrevistado parece identificar também um acesso maior aos servidores, além de uma ligação maior entre servidores e alunos, permitidos, em sua opinião, pela grande quantidade de servidores do centro.

A diferença tem os funcionários eles são muito, tão muito mais proativos, na hora que você precisa assim, mesmo que não tenha um lugar corre atrás procura saber e no meu Campus quando não tem ah procura em outro lugar você tem que ir atrás, aqui não, eles ajudam mesmo você a conseguir. 110319-001

Neste trecho da entrevista, o entrevistado considera que os servidores administrativos (que ele chama de funcionários) são, em sua opinião, proativos, identificando essa qualidade com um exemplo onde os mesmos se dispõem a atendê-lo de forma mais imediata.

Outro assunto que foi debatido nas entrevistas foi a falta de identidade do servidor com o centro. É visível a muitos dos entrevistados que os servidores do CCS são mais desmotivados que os servidores de outros centros. Isso parece se dar pela falta de incentivo e pelo fato de que os mesmos não escolheram trabalhar no CCS quando fizeram o concurso.

Olha, eu acho que o corpo docente tem um identificação com a área porque né, são professores que tiveram formação nessa área, os técnicos administrativos eu acredito que não porque é... nos concursos até onde eu sei eles não conseguem deliberar pra onde você quer ir, você faz um concurso pra assistente administrativo você vai ser um assistente administrativo no CCS ou no CT, ou na PROGEPAES ou na PROGRAD . quer dizer... então não tem uma localização muito precisa né, agora o aluno obviamente faz a escolha da área que ele quer trabalhar então acho que tem uma identificação, tem uma vocação, do corpo docente e do corpo discente, do corpo técnico administrativo não porque não existe essa opção de escolha. 110308\_003

A partir deste prisma, é perceptível que o próprio servidor administrativo tenha dificuldade de se identificar com o centro, sendo suas características menos marcantes, visto que diferente dos outros membros da comunidade acadêmica desse campus, provavelmente ele foi o único que não escolheu diretamente trabalhar em tal local.

Nesta perspectiva, observa-se que, de maneira geral entre os entrevistados, o servidor é visto com uma função de “auxiliar os outros membros da comunidade

acadêmica”, isto é, que a sua função na instituição é a pró-atividade e a prestação de serviços a todos os níveis da instituição. Este fato é percebido principalmente nas entrevistas, quando se observam os elogios e as críticas ao seu trabalho, tornando-se fácil compreender a função esperada do mesmo dentro da instituição.

Além disso, alguns entrevistados destacam que a grande diferença entre os servidores é a temporalidade dos mesmos no serviço, isto é, a diferença que se encontra entre os servidores novos e antigos, sendo o estágio probatório o marco da “real” diferença entre eles. Segue um trecho de entrevista que aborda este assunto,

Existe duas características. Existe duas características importantes nisso aí, quando o servidor hoje sai do concurso é selecionado, é chamado, toma posse e assume, com três anos no seu geral não é no específico a maioria deles se engajam num procedimento de profissionalismo mesmo, depois de três anos alguns deles eles pegam aquela, aquela, aquele modo de como o grupo antigo já tem, ou seja, a sua cultura e absorve aquilo isso no seu geral e não no específico, claro que existe alguns, mas é muito pouco alguns servidores e alguns professores também tá, que não adotam esse tipo de sistemática, mas na sua grande maioria é. 110308\_001

Neste trecho percebe-se que para o entrevistado após três anos o servidor adquire “aquela cultura”, que, de acordo com o contexto da entrevista, é negativa e o liga diretamente à ideia de vícios do serviço público.

Alguns entrevistados transmitiram a ideia de que os servidores mais antigos teriam alguns benefícios relacionados com o conhecimento adquirido sobre a forma de funcionamento da instituição que, permitiria, por conseguinte, uma “menor cobrança” em suas atividades, já que os mesmos “saberiam como reagir” diante de um pedido externo sem relação direta com o escopo de trabalho, ou que o servidor mais antigo absorve uma cultura negativa com o tempo, o que o torna parte “daquela cultura”.

No caso de servidores docentes a imagem é outra. São identificados pelos entrevistados como dedicados e interessados nos alunos. Como especialistas nas áreas que trabalham, são vistos como profissionais reconhecidos e mal remunerados.

Os professores acho que talvez um tanto da seriedade das matérias que lida aqui com essas questões mais importantes né que não dá pra ser algo mais disperso assim, por exemplo, os professores do meu Centro eles são mais dispersos são mais conversam mais coisa a maioria explica outras matérias outras coisas assim e eu acho que aqui não eles se focam mais nas suas pesquisas, nos seus trabalhos assim e dá um Q de seriedade assim.110320-001

Neste trecho da entrevista, o entrevistado sugere que o professor do CCS é visto como um profissional dedicado aos alunos e ao ensino, pois “o professor daqui do campus de CCS em relação o outro campus ele é bem mais focado no aluno sabe,[...] ele tá preocupado mais com o aluno, mais com a educação”(110315-002).

De acordo com os entrevistados, essa característica positiva dada aos professores do centro interliga-se ao fato de eles darem atenção aos alunos, tratá-los como se os mesmos fossem “colegas de profissão” e por terem grande preocupação com as aulas.

Com relação aos outros, mas questão de tratamento, questão de, de estar no contexto não, existem funci... servidores lá como lá como a colá e como aqui que é característico que incorpora né a função de funcionário publico esses eles, o mesmo comportamento que ele tem aqui ele tem lá, ele tem em São Mateus, ele tem em Alegre, ele tem em todos os Centros né, não diferencia não, agora é dar importância, ah porque eu trabalho no CCS né, não sei, eu não, o professor eu penso que ele tem prazer em dar aula aqui sim, apesar das, das, das dificuldades que tem do hospital de falta de material, de falta de sala de aula, de falta né dessas coisas, mas eu vejo a felicidade inclusive de professor que vem pra cá pra dar aula de graça que são caso né conheço pessoas que estão dando aula aqui e não tão recebendo, não estão ganhando. 110312-001

Contudo, observa-se por meio dessas entrevistas que os servidores docentes do centro geralmente não têm o costume de pegar carga horária de DE, dando prioridades a concursos de 20 horas semanais.

Ele ganha mais do que um professor aqui da Medicina, porque tem a característica... de certos departamentos abrirem aquele professor é... que eles chamam de é... professor... num... nem sempre é adjunto, é o professor que faz 20 horas, tem professor aqui que ganha menos que um técnico.[...]

DE, é muito mais comum, nunca vi no Campus de Goiabeiras um professor que não seja DE. [...]

Não é que aqui tenha que ser 20 horas e pela característica do curso, por exemplo, é... medicina... né, enfermagem, geralmente é um perfil de profissionais de professores que não dá aula só aqui eles tem outros lugares que eles podem tá fazendo os seus... complementando seu salário. 110306\_002

Neste trecho, o entrevistado destaca que os professores com vínculo do tipo DE é mais comum nos outros campi, por motivo de sua necessidade de trabalhar fora, e porque esse professor “aqui que ganha menos que um técnico”. Dentro da lógica formulada pela instituição, o Servidor Docente é hierarquicamente superior ao TAE, assim é de se presumir que ele sempre ganhe mais que ele.

Um ponto interessante é a concordância, por parte da maioria dos entrevistados, sobre a necessidade dos professores do CCE terem experiências fora do ambiente acadêmico, seja por motivo salarial ou por motivos voltados à área de conhecimento. Em contrapartida, existem duras críticas a professores com o vínculo de DE que acumulam função ou não ficam na instituição durante o seu expediente de trabalho.

Existe uma série de características, mas eu vou me colocar em duas importantes que seria a qualidade de ensino ... a qualidade de ensino, tanto de todos os cursos da área médica, da área de saúde da, do centro ele deixa muito a desejar. Um dos problemas mais sérios daqui é professor, é porque o professor não fica no seu departamento na sua grande maioria, o professor não fica no departamento e ele é pago pra ficar e muitas vezes ele tem DE e muitas vezes ele recebe como chefe de departamento ele tem duas...dois tipos de remuneração que é dedicação exclusiva e que é a função gratificada dele como chefe de departamento e você procura o professor procura nos departamentos eles estão fechados e nem a secretária esta no departamento isso é muito ruim, deixa uma imagem deturbada por parte do da instituição. Não to falando só do professor tem que falar do secretariado dos departamentos, é muitas vezes não fica no seu local de trabalho, é importante que se observe a qualidade da prestação de serviço público porque somos pagos pelo público. 110308\_001

Conforme percebe esse outro entrevistado, normalmente os professores também são identificados como os “chefes”, principalmente pelas regras da instituição que limitam a quantidade de cargos a ser pleiteado por servidores.

Professor geralmente é o... é aquele que tem cargo de chefia, eu nunca vi um técnico administrativo com cargo de chefia.

Se eu vejo um cargo de chefia eu sei que é professor. É assistente... é técnico administrativo, não importante se ele é nível médio ou nível superior, basicamente assim o que me identifica. 110306\_002

Apesar disso, observa-se, por meio das entrevistas, que a relação docente/técnico é boa na instituição, principalmente quando comparado em outros campi da Universidade. Por exemplo, os entrevistados afirmaram que os professores do CCS são mais generosos e que têm uma relação mais de respeito pelos servidores.

Aqui, é... Eu acho os professores muito generosos, porque eles tendem a criar hierarquias naturalmente seja em qualquer centro eu notei isso na universidade como um todo, mas aqui eles em relação ao servidor técnico administrativo, eles são mais generosos e tendem a escutar mais, enquanto que de onde eu venho, eles são totalmente arrogantes e, e criam não uma hierarquia, mas eles criam um abismo entre técnicos e alunos. Eles fazem... Lá eles fazem questão de fazer prova pro aluno se ferrar e falam entre eles e riem e acham aqui um máximo que os alunos apenas dois passaram comigo nesse semestre e em relação ao técnico então piorou. 110306\_002

As entrevistas revelam que não apenas com os servidores administrativos, mas também com os alunos, os técnicos docentes do CCS parecem conseguir delimitar a diferença de que o servidor administrativo “não trabalha para eles”.

Eu sinto a diferença desse centro pra esse porque ... os professores lá achavam que um técnico era... Eles achavam que não eram servidores públicos, os professores... E achavam que o técnico trabalhava pra ele, entendeu. 110306\_001

Por fim, assim como os alunos, os professores do CCS parecem estar distantes das lutas sociais, dando prioridade a seus assuntos do dia a dia, deixando esse tipo de prioridade para outros docentes da instituição.

Eu acho que em relação a questão política os alunos acabam refletindo o que os próprios docentes também tem, a gente também participa menos da parte política, com movimento com sindicato, com movimento é em relação aos benefícios pros docentes né a luta por melhores direitos a gente tem um envolvimento menor do que de um docentes de outros Campi.

Bem o fato de, nós somos profissionais da área de saúde e então quando nós passamos pela graduação a gente teve uma vivência parecida eu acho com a dos nossos alunos e os nossos cursos de maneira geral não trabalham muito esse aspectos dentro do próprio curso com exceção talvez do curso de enfermagem agente vê que o curso de enfermagem tem um trabalho um pouco maior em relação a parte político social, no nosso curso a gente não tem esse trabalho e talvez isso seja uma das coisas que faça diferença e a outra talvez que em geral o interesse dos alunos pela área de saúde é justamente pelo fato deles também não se interessarem pela parte mais política, então isso acaba fazendo que todos ajam de maneira parecida né, tanto docente quanto aluno. 110313-001

Conforme relatado pelo entrevistado, o curso mais ligado a essas práticas sociais no CCS seria o curso de enfermagem, o que indica ao entrevistado que isso não seria uma característica geral do centro.

Por fim, apesar de todas os assuntos citados, a característica mais marcadas nas entrevistas foi a imagem do professor do CCS como centrado, dedicado ao ensino e focado no seu aluno, sendo o docente um profissional que gosta do tipo de trabalho que faz ali. Além disso, para os entrevistados é evidente o respeito na forma como o professor parece cobrar o aluno e como ele o trata.

O CCS, por ser um Campus, possui características físicas e de atitudes diferentes dos outros centros. Neste sentido, objetivando-se obter mais informações sobre o assunto, através das entrevistas, tentou-se captar informações mais gerais que possam ser identificadas como culturais e assim influenciar ou ser a influência das características do centro como um todo, e não apenas de uma parte de sua

comunidade. Nesta perspectiva, destaca-se o seguinte trecho de uma das entrevistas,

Aqui no Campus de Maruípe nós encontramos situações muito fáceis de se analisar, por exemplo, nós não temos um RU adequado para atender ao alunado, até mesmo os professores, os técnicos do centro, não temos aqui uma área de lazer, nós não temos aqui nessa região um lugar pra se depositar lixos infectados e não infectados de acordo com as normas e as leis do Governo Federal, nós crescemos muito com ... a .... Comissão de resíduos sólidos da Universidade que foi criada pelo antigo diretor do Centro da Saúde, evidentemente que isso aí já foi um ponto positivo pra gente tratar um pouquinho mais desses resíduos sólidos evitando assim um, uma condição insalubre periculosa a nível céu aberto. 110308\_001

Conforme afirmado pelo entrevistado, diversos problemas relacionados com a estrutura física do CCS parecem aparentes quando analisamos sua situação e sua comparação com o Campus de Goiabeiras, a falta de áreas de lazer como também a de um RU capaz de comportar a quantidade de servidores e alunos.

Outra característica também comentada por alguns entrevistados é o fato do centro ser de maior trânsito externo, visto que possui um portfólio de serviços à comunidade bem maior que os outros, principalmente no tocante a atendimentos à comunidade externa à universidade.

Voltando a sua característica física, o fato do centro não ficar aberto a noite impede que eventos sociais, comuns em outros Campi, ocorram na dependência do centro.

Sim, percebo claramente é o que eu falei acho que o CCS ele é muito fechado aqui é eu acho, que até culturalmente você pode ver que em Goiabeiras, por exemplo, existem muito mais eventos culturais existem mais eventos pra unir assim acho os cursos e aqui não tem muito alguns cursos assim é bem pouca tem eventos espalhados um aqui outro ali e eu acho que a união dos cursos é muito importante a união porque isso acrescenta pra todo mundo é mas eu acho que é exatamente isso são grupinhos muito fechados cada um no seu curso ali cada um com seu interesse e não há um, mesmo até eu diria até um choque cultural que seria é colidir os interesses de cada um e vê o que cada um quer e chegar num censo comum e mas aqui não tem muito isso e eu acho que a questão é muito cultural mesmo e é essa é a diferença que eu percebo lá a cultura é mais harmonizada e o contato é mais organizado e aqui não, aqui é mais fechado. 110321-002

Conforme afirma o entrevistado, o centro de Maruípe não tem o costume de “misturar grupos”, visto que não existem lugares comuns para que possam conversar. Os cursos acabam ficando fisicamente separados e sem a possibilidade de interação social, o que, por sua vez, impossibilita uma inter-relação saudável entre as disciplinas e campos do conhecimento.



Mesmo os locais que apresentam características básicas como, por exemplo, a biblioteca setorial do CCS, que não possui livros de literatura ou de outros assuntos menos técnicos da saúde que possam interessar os alunos e servidores, o que obrigaria uma viagem ao outro Campus para possibilitar a esses indivíduos usufruírem desse tipo aquisição:

Outra característica? Não pra mim é basicamente isso é, mas tem questão de lazer lá tem mais opções de lazer também, lá tem mais opções de lazer quando digo lazer eu digo até outros tipos de livros na biblioteca que possa pegar lá tem livro de literatura tem livros de poema musica de varias outras coisas que aqui não tem a biblioteca daqui é muito técnica, muito setorial mesmo Um pouco isso. 110321-002

Sobre a questão social, é visivelmente impactante para alguns dos entrevistados a característica social do CCS. Apesar da entrada de elementos de classe social e econômica mais baixa, é marcadamente que o centro possui uma maior representação da classe mais abastada.

Eu acho que a diferença cultural entre os dois centros se dá pelo número de cursos e variedade que aqui como todos os cursos são de saúde a cultura se volta se fecha muito nisso assim e as relações em si se fecham muito nisso, agora lá não lá você tem o conhecimento de mais pessoas você vê mais pessoas de culturas diferentes de estilos diferentes até de mundos diferentes porque é ... , assim eu não sou especialista pra falar disso, mas a questão social influencia muito lá você vê aqui você também vê isso e é esse ponto que eu acho que é comum entre os dois, você vê a pessoa rica e a pessoa pobre estudando na mesma sala assim é isso é bom e é ruim ao mesmo tempo mas essa é a parte boa da tem havido muita abertura para as classes sociais mais pobre assim e isso é muito bom na minha opinião só que eu acho também que tem como é que fala tem as dificuldades como tem entrado muito mais gente tem entrado gente que talvez tenha tido um ensino um pouco pior no ensino médio então e isso influencia muito no ensino aqui dentro acho que era isso.110321\_002

Quanto à relação comentada pelo entrevistado, é de comum conhecimento que os cursos de saúde, especialmente os “tradicionais” como Medicina, Odontologia e Enfermagem, são conhecidos pela grande concorrência no processo de seleção, mas não apenas isso. Conforme foi citado anteriormente, é de comum conhecimento que os cursos do CCS são bastante elevados financeiramente, o que dificulta ainda mais a permanência de pessoas mais humildes.

Essas questões acabam levando também à questão do status, conforme comenta o entrevistado:

É eu acho que aqui a gente cultua muito a questão do status né, até porque historicamente isso vem agora vem mudar, vem mudando muito com essas questões que estão em discussão o próprio ato médico, o programa mais

médico, essa perda de poder né, que o médico vem tendo, o curso de medicina junto com o de odontologia é um dos mais antigos então ainda existe essa, essa, eu acho que bem menos hoje, eu acho que a minha existência aqui é um reflexo que isso vem mudando e isso é devagar entendeu, então assim mesmo na minha entrada aqui eu tive uma série de resistências e que vão sendo vencidas aos poucos, aos pouquinhos elas vão indo, mas eu acho que existe essa cultura e isso reflete lá fora na comunidade da UFES de uma forma muito ruim, porque a nossa ideia lá, eu fui representante do XXXX vários anos eu ouvia muito isso lá no início quando eu cheguei que aqui ninguém quer trabalhar, que aqui todo mundo quer ganhar dinheiro fácil, que aqui não existe compromisso com a Universidade, que aqui as pessoas usam a Universidade em prol, do seu bem próprio, que é uma cultura que a gente tentou mudar e conseguiu acho que avançou um pouco tanto que a gente conseguiu passar vários processos daqui, lá e tal, mas que é uma cultura lenta, que eu acho que não vai mudar assim, ah não é mais assim, mentira você falar isso, ela ainda é assim apesar dela já ter algumas zonas de dispersão. 110308\_003

Esse trecho possui alguns pontos muito interessantes a serem avaliados, o primeiro é a própria questão do status, no contexto da entrevista observa-se um momento de transição em relação à própria figura do médico. Antes inviolável, símbolo do poder da saúde, a Medicina possuía todo um princípio de superioridade dentro das ciências junto com as outras profissões imperiais (Coelho, 1999; Vargas 2010). Percebe-se, neste sentido, um grande impacto quando a pessoa entrevistada escolhe a palavra “historicamente”, pois isso objetiva justificar o que esta questão de status implica no costume, na tradição. Por padrão, a tradição é parte integrante da cultura. Coelho(1999) destaca a importância do status da medicina desde a época imperial e sua importância social e econômica na atualidade. No mesmo sentido, Vargas(2010, p. 111) afirma sobre a portaria nº 147, de 2 de fevereiro de 2007 que ela dificulta a abertura de novos cursos de medicina, impedindo assim o esvaziamento simbólico do curso, o tornando demasiadamente acessível. Nas palavras de Vargas:

Aqui cabe perfeitamente o conceito de “fechamento”, elaborado por Weber para indicar o processo pelo qual coletividades sociais procuram maximizar seus ganhos pela restrição do acesso a recursos e oportunidades, geralmente de natureza econômica, a um círculo limitado de escolhidos que buscam monopolizá-los(Vargas, 2010,p.111)

Vargas (Vargas, 2010, p.114) reforça que, mesmo quando o aluno de classe desfavorecida é capaz de tirar notas boas nos vestibulares, o mesmo visa o ingresso em cursos pouco disputados, visto que, culturalmente, é aceito que ele não teria como ingressar em um curso “de elite”.

Outra parte de grande importância é a própria defesa da situação de que trabalhar no CCS “é fácil”. Esta visão é observada no discurso de vários entrevistados, que

afirmam que o CCS é conhecido externamente por ter menos cobrança dos trabalhadores, o que, por princípio, é tratado pelos próprios trabalhadores como uma consideração negativa e, assim como o último entrevistado citado, ele prefere rebater, falando de mudanças e associando as mesmas às modificações das próprias tradições. Nesta perspectiva, o entrevistado não nega que existe este tipo de sentimento no próprio CCS, mas que ele está sendo deixado para trás, isto é, sendo superado.

Esta visão se repete no trecho a seguir:

Eu vejo muito assim... a forma marcante é que tipo assim... Você vai pra outro lugar, vai pra reitoria e tal e você trabalha no CCS... *(Ai ele diz:)* Ah lá é tranquilo, mas aí o pessoal daqui também fala a mesma coisa oh lá é tranquilo... Entendeu... Eu sinto isso... O setor do cara é mais tranquilo que o dele, mas assim a diferença é muito pouca. 110306\_001

Diante deste relato, evidencia-se uma situação muito similar, na qual o entrevistado fala de como ele acha que é visto, mas não defende que onde ele trabalha não seja assim, isto é, ele inverte o discurso dizendo que na verdade este tipo de visão é enxergada pelo outro. Nesta perspectiva, o entrevistado, ao expor sua opinião através de um exemplo, visa que sua fala seja compreendida de forma a afastá-lo do comentário e dizer que não partiu dele a interpretação, além de facilitar a compreensão da sua negação do fato.

Este ponto de análise pode ser traduzido por meio da cobrança das normas, que, por sua vez, parece ser concordada pela própria comunidade interna do CCS como sendo mais flexível

Outro ponto bastante comentado é a seriedade dos alunos e professores no tocante à ciência da saúde.

Não sei aqui a gente lida de uma forma direta e indireta, com processo de saúde, de doença, de morte né, é, então assim eu percebo uma certa rigidez né assim no comportamentos das pessoas em geral é eu acho que a questão emotiva ela é meio que é... Camuflada né, até porque nossa realidade é muito dura, assim quem trabalha na área de ciências sociais tem o habito de falar, de discutir, de ler, de externar, de enfim, aqui não, tanto que a gente tá tentando fazer aqui é trazer um pouco dessa área humanizada pra dentro do centro, botar um teatro, botar um cinema, botar uma área de convivência né, tentar criar espaço assim de uma convivência um pouco maior. Porque eu acho que ela é muito rígida, muito dura, aí acaba que as pessoas são muito individualistas, então assim cada um faz o seu trabalho, faz o seu pedaço e daí vai embora né então eu acho que até pela razão de ser do centro, se fosse um centro de artes era diferente né, do que o centro desse querendo ou não tá ligado ao hospital, tá ligado a questão da saúde, tá ligada a assim a um trabalho que é assim muito duro, porque são horas, são cursos integrais né, tanto de dedicação do técnico,

Conforme comentou o entrevistado, existe uma rigidez que perpassa toda a comunidade acadêmica do centro. Apesar dessa rigidez não aparecer na aplicação de regras, passa na dedicação e dificuldade dos cursos, que parecem marcar os entrevistados. Para eles os coordenadores são mais rígidos, os professores mais severos e os alunos mais dedicados. Esta visão provavelmente seja fruto dessa expectativa posta, não pelo contato com o morto, conforme fala o entrevistado, mas pela expectativa do que se espera de um professor/aluno do CCS.

É importante salientar que a maioria dos comentários sobre características do CCS feito pelos entrevistados não citou os técnicos administrativos (TAE), destacando mais os professores e alunos.

### **Identidade Administrativa**

É notório a todos os tipos de instituição, principalmente as burocráticas, a importância das normas, regras e procedimentos, sejam elas oficiais ou extraoficiais.

Porém, mesmo assim, diversos servidores e alunos parecem não ter conhecimento dessas informações, conforme afirma o entrevistado abaixo:

Eu... É que nem todo mundo tem acesso as regras dos centros CCS também né... e cada centro tem seu.. seu.. a UFES tem seu... seu estatuto e o centro também tem seus estatuto, então deveria estar... ou eu estou mal informado ou deveria estar todo mundo... Sabendo dessa norma, entendeu?  
110306-001

Também foi posto a prova por alguns dos entrevistados a visão de que no CCS esperasse que a cobrança seja menor, conforme o trecho de entrevista já citado anteriormente.

Eu vejo muito assim... a forma marcante é que tipo assim... Você vai pra outro lugar, vai pra reitoria e tal e você trabalha no CCS... *(Ai ele diz:)* Ah lá é tranquilo, mas aí o pessoal daqui também fala a mesma coisa, oh lá é tranquilo... Entendeu... Eu sinto isso... O setor do cara é mais tranquilo que o dele, mas ,assim, a diferença é muito pouca. 110306-001

A interdiscursividade que ocorre neste comentário faz referência à discussão corrente na época da instituição de controle de ponto da HUCAM, que é muito marcante para os servidores do CCS. A discussão desse assunto é importante para

os servidores administrativos, chegando a ser associada por alguns servidores, a mudança de reitor.

Da mesma forma, o servidor logo em seguida se retrai e, na defensiva, afirma que para o indivíduo lotado em outro setor, o setor do outro é sempre “mais tranquilo que o dele, mas, assim, a diferença é muito pouca. Neste sentido, mesmo se defendendo, ele retrai a afirmação e minimiza a informação com o complemento “é muito pouca”.

Neste aspecto, muitos dos entrevistados frisaram a liberdade na aplicação de regras como uma das características mais marcantes do CCS, chegando um dos entrevistados afirmar que “não, aqui não tem regra nenhuma, de onde eu vim é excesso de regra, aqui não, aqui é completamente liberal [...] aqui é muito livre.” 110306\_002 e, ao ser indagado, se esta prática é uma característica única do CCS, o entrevistado afirmou que “não... ai é, ai é, Campus Goiabeiras e Maruípe” 110306\_002. Essa liberdade se traduz que

É totalmente livre, não tem regra... não tem camisa de força, nada disso pelo contrario.[...] Me sinto muito bem, é... uma liberdade de trabalho, a liberdade inclusive né... dar liberdade até demais pros estudantes.[...] 110306\_002

Neste ponto, o entrevistado inicia o seu discurso através de uma associação entre um superlativo, indicado pelo “totalmente”, depois utiliza uma metáfora relacionando isso com um caso extremo de repressão “camisa de força”. Isso visivelmente é associado por esse entrevistado a um ponto positivo, mas com uma ressalva: que no outro ela é exagerada.

Outra característica visível da administração do CCS é a importância dada pelo centro aos departamentos, onde eles se tornam mais próximos do aluno, conforme afirma o entrevistado.

Eu percebo no meu caso porque, por exemplo, é tudo mais centralizado assim digamos, então é aqui eu tenho um atendimento direto, por exemplo, se eu preciso de alguma coisa, por exemplo, do departamento da XXXX que como ele já tá no campus (de Maruípe) ele atua mais diretamente como que eu preciso e vê isso mais rápido então quando eu tô em goiabeiras isso mais difícil porque o departamento não tá tão presente lá entendeu.

Quando eu preciso de alguma coisa em goiabeiras, por exemplo, o departamento leva um tempo tem uma certa burocracia a mais pra poder acertar as coisas do lado de lá do que aqui

Lá é, eu sinto que o atendimento é mais abrangente a gente tem muito mais serviços lá e gente disposta a te atender do que aqui isso aí é conclusivo,

como lá o centro é maior, é a gente tem isso porque tem mais pessoas trabalhando pra garantir a administração dela do que aqui no caso.

Mas aqui no caso a burocracia o controle disso é um pouco menor110321-002

Ele relaciona a distância entre o CCS e a administração do Campus de Goiabeiras como característica que parece apoiar a força dos departamentos e que isso, pela característica de menor burocratização do CCS, parece contribuir para que ele possa alcançar mais facilmente e resolver seu problema.

### **Impacto da mudança de reitor**

Para a grande maioria do CCS, a mudança de reitor não teve impacto sensível na vida cotidiana do centro, uns poucos parecem associar, conforme mostra o exemplo abaixo, a mudança do reitor com um endurecimento das regras quanto à cobrança de ponto.

[...] E também a definição, não colocar ponto, mas a definição se vai ser 6, 7 ou 8 horas, o que ele tá querendo definir. Não sei se ele vai conseguir definir isso.[...] na verdade... na verdade antigamente não tinha uma luta né, pra.. só falava vou colocar sinal de ponto mas não tinha aquele... aquela... agora tem mas, tem duas brigas colocar o ponto e definir a carga certa.. entendeu? 110306-001

Fora a cobrança de ponto, a situação da nova gestão da EBSE RH no HUCAM também tem sido levantada pelos entrevistados como efeitos da mudança de reitor, mas, mesmo assim, a grande maioria dos entrevistados parece não perceber qualquer alteração na relação CCS - Reitoria.

Alguns concordam que o reitor “parece ser mais rígido, parece ser mais, teve umas mudanças sim, mas parece de certa forma um tanto quanto autoritário talvez” (110320-001), mas nada que chegue a alterar a relação que já tinha com o seu antecessor.

De forma mais geral, o CCS não percebe o impacto da nova gestão. Isso pode se dar por diversos fatores como o fato do reitor atual já ter tido contato na gestão anterior como vice-reitor, ou porque a alteração da origem acadêmica do reitor não consiga impactar no CCS aos olhos dos entrevistados.

#### 4.1.2. Servidores da Reitoria

Diferente do CCS, a reitoria possui uma visão restrita da vida da comunidade acadêmica do CCS, porém possuem uma oportunidade única ligada à administração e à forma de funcionamento do Campus, visto que grande parte das decisões de grande impacto tem que passar por esse órgão antes de ser implementada, além do fato de que em diversas situações o CCS ainda é muito dependente das instalações de Goiabeiras, considerando que a proximidade entre os dois Campi acaba por não ser duplicado como ocorre com os campi de interiorização.

Obviamente, por ser um órgão mais administrativo, a reitoria possui mais acesso a partes específicas da comunidade do CCS, especialmente os servidores docentes, visto que, conforme apontado por entrevistados lotados naquele campus, a maioria dos cargos de chefia é obrigatoriamente de professores, o que restringe o acesso a servidores administrativos, assim como alunos, que geralmente recorrem a outras instâncias para conseguirem solucionar seus problemas acadêmicos ou administrativos, mesmo que por fim eles acabem na reitoria.

Quando foram feitas as entrevistas no Campus de Maruípe, foram incluídos alunos e servidores nos entrevistados, mas olhando a situação da reitoria, percebe-se que não é viável tentar procurar entrevistar alunos presentes, seja pelo pequeno acesso às informações, seja porque eles são em pequeno número e seus posicionamentos poderiam facilmente indicá-los dentro da reitoria.

Apesar do pequeno acesso dos alunos à reitoria, percebe-se que eles ainda estão no dia a dia da instituição, logo eles possuem representação na visão dos servidores lotados na reitoria.

Os alunos também por serem de uma área das ciências da saúde né eles também são um pouquinho diferenciado, é como se fosse mais responsável, não é mais responsável, eles são mais integrados com os estudos do que os outros, entendeu, aqui se busca muito a política, se busca muito lazer, festa, há uma integração maior, lá não eles são mais condicionados a aquele tipo de estudo deles acadêmicos, são muito voltados pra aquilo. Eles são mais sérios. 110327-001

Novamente se levanta a situação de distanciamento de questões políticas, associando as questões políticas a assuntos “menos sérios”. Visivelmente a visão mais técnica da saúde parece ser prioritária para alguns entrevistados, visto que é

comum associarem os alunos do CCS a ideais de mais sérios e menos dedicados à política como forma de contraste à ideia de discussão política ou “luta” sociais.

Porém não são apenas essas características que se vê nos alunos do CCS a partir da reitoria, se vê também que eles têm mais algumas características marcantes.

Tem sim, tem sim, vai muito pela carinha do pesquisador.

Entendeu, lá é muito, muitas pesquisas entendeu, eles são mais voltados pra essa área acadêmica então diferencia um pouco dos de cá, de cá são mais politizados, em alguns casos, e lá não, eles são mais voltados pra pesquisa em si, então você consegue rotular dessa forma. 110405-002

Novamente “politizados” e “pesquisa” são postos como opostos, coisa comumente também associada por alunos e servidores do próprio CCS. Visivelmente é uma das características mais marcantes dos alunos desse centro para a comunidade acadêmica da UFES.

Com certeza, isso sim é possível sim tem várias características é uma delas se refere ao poder econômico, então se você vê alunos de um curso como .... Serviço Social e vê alunos do curso de Odontologia você vê claramente as diferenças, as diferenças do poder econômico estão estabelecidas né a questão das cotas, ela tende a criar uma mudança nesse paradigma, mas até ai por exemplo há uma postura diferenciada enquanto as cotas ... são mais bem aceitas, mais bem vistas em alguns cursos onde o poder econômico é menos forte, naqueles onde o poder econômico é mais forte, e ai as Engenharias fazem parte disso, e ou mais elitizadas as Arquiteturas e etc. né e os cursos da área médica talvez tenha uma resistência maior as cotas ai nesse perfil você pode colocar também que assim como os alunos enquanto aluno procura aqueles cursos que são mais adequados ao seu perfil de criação [...].110327-002

Outro assunto levantado por alguns entrevistados é a questão econômica dos alunos do CCS, que, comparada com alguns cursos de cunho mais social, tem alguma resistência a questão de cotas. Como já discutido por Vagas(2010), as pesquisas demonstram que raramente uma pessoa de classe socioeconômica mais baixa tenta entrar em cursos com grande concorrência ou com grande nível de status como direito, engenharias e medicina.

Novamente são citados basicamente dois cursos do CCS para representar os alunos, a odontologia e a medicina. Na verdade seria mais “cursos da área médica” que medicina, o que abarcaria medicina e os “outros cursos de lá”, novamente pondo em proeminência o curso de medicina.



É interessante perceber que os cursos do CCS são postos em comparação com outros cursos de “elite” e práticos, como direito, engenharia e arquitetura, o que indica a importância da prática dos cursos em si.

Quando o assunto é mudado de aluno para docente, o assunto política continua sendo posto como um diferencial do CCS para os outros centros da UFES

Tem sim, tem sim, vai muito pela carinha do pesquisador.

Entendeu, lá é muito, muitas pesquisas entendeu, eles são mais voltados pra essa área acadêmica então diferencia um pouco dos de cá, de cá são mais politizados, em alguns casos, e lá não, eles são mais voltados pra pesquisa em si, então você consegue rotular dessa forma. 110327-001

Novamente a situação dos docentes é aproximada mais do pesquisador que do “ativista político”, o que é visto como uma qualidade advinda da própria área, sendo considerada mais “neutra”.

Apesar dessa característica, os professores parecem ter dificuldade de dividir com o resto da UFES suas pesquisas.

É um centro pelo menos o Núcleo Acadêmico do CCS com algumas exceções é muito fechado a nível corporativo né você tem um grupo ali da Saúde, ... né que se fecha no seu mundo a gente tem pouca divulgação, pouco acesso aos que são as pesquisas, aos que são os projetos de extensão, o que fazem os docentes no sentido da produção dele, na produção dos docentes e dos discentes, não vejo isso só como uma questão do distanciamento físico do Centro de Maruípe pro Centro de Goiabeiras, mas vejo esse isolamento na característica do tipo de profissional que tem ali. 110327-003

Novamente é posto a situação do docente da área de saúde como pesquisador, mas que apesar de produzir muito em pesquisa e extensão, tem dificuldade de divulgar internamente as informações. Esse entrevistado diz que isso parece ser característico do profissional do CCS, e que isso acaba influenciando o discente a continuar essa característica.

Outra característica muito atribuída nas entrevistas aos docentes do CCS é a elitização.

A principal característica é essa, da elitização, isso é marcado é notado né como eu disse principalmente nos docentes da Medicina né – somos a elite, somos a arrogância, que você não sente com outros docentes como eu já disse de Enfermagem pra baixo. 110327-003

Neste caso, o entrevistado fala que os professores do CCS, principalmente de medicina, são arrogantes, mas que não se sente isso de “enfermagem para baixo”.

Considerando o contexto que o entrevistado comentava e outras entrevistas que passavam assuntos semelhantes, ele quis agrupar apenas medicina e odontologia, sendo que ele agrupou no grupo “enfermagem para baixo” os cursos de enfermagem, farmácia, nutrição, fonoaudiologia, fisioterapia e terapia ocupacional.

Esse outro entrevistado, ao ser perguntado sobre alguma característica que marcaria os professores do CCS, disse:

Nossa, essa eu não posso me identificar jamais, tem a arrogância.[...] Sim, sim, a Medicina forma deuses, a Medicina forma pessoas esclarecidas que estudam mais que as outras pessoas, têm mais direito que as outras pessoas porque salvam vidas, entendeu? Ai eu fico pensando, por exemplo, e é só na Medicina, desculpa falar, não quero generalizar o CCS, entendeu? Mas geralmente quem dá aula, por exemplo, na Enfermagem é professor também da Medicina, muita coisa tem isso, então eles se acham um pouquinho mais entendeu, e pelo tamanho da estrutura também, pela quantidade de servidores que ali estão lotados porque o CCS e HUCAM, é praticamente uma coisa só apesar de serem coisas diferentes, tem uma interligação muito forte, eu acho que existe uma arrogância em relação aos demais cursos da UFES, quem é, por exemplo, sei lá .... do curso de assistência social. 110418-002

É importante deixar claro que o país está passando por um momento de repensar o papel do médico, com os escândalos de médicos não cumprindo sua carga horária no serviço público, o ato médico e o programa “mais médicos”.

A partir disso, podemos perceber que esse último trecho de entrevista parece muito radical e visivelmente possui uma curva de crítica muito maior que os outros entrevistados.

Visivelmente ele hiperboliza usando o sarcasmo para justificar e naturalizar sua observação sobre os médicos, depois retorna a falar separando os outros professores do Centro de Saúde, mas sua principal observação parece ser com os servidores docentes do curso de medicina.

Outro assunto que ele fala superficialmente é o fato da integração entre HUCAM e CCS, além de comentar a quantidade de servidores lotados nas duas estruturas. É interessante notar que a associação entre a HUCAM e o CCS é mais forte na reitoria que no CCS, onde quase nenhum entrevistado comentou sobre o hospital, já na reitoria é bem mais associado.

Logo em seguida o entrevistado continua sua explanação comparando a posição do curso de assistência social (na verdade, percebe-se que ele quis pegar um curso de

menor impacto ligado à saúde, não necessariamente ao CCS) a partir da visão do “professor de medicina”.

Tá nem aí, eles não são ninguém agora se você for pensar num assistente social gera um impacto muito maior que um médico, um médico lógico salva a vida porque se um cara ... amputar uma perna ele consegue costurar de volta agora o trauma que ficou na pessoa um assistente social consegue de repente consegue direcionar alguma situação, um psicólogo consegue resolver e etc. todos tem sua importância é superestimado o valor do médico hoje em dia isso reflete não só aqui como na sociedade inteira, a gente vê esses protestos médicos uma coisa patética que está acontecendo hoje em dia que os caras xingando os médicos que vem de fora como se eles fossem merda, isso não existe entendeu? Acho que tem uma prepotência, uma arrogância muito grande quando se fala de profissional da saúde médico entendeu? E parece que os outros profissionais da saúde são empregados dos médicos isso é uma falta de respeito muito grande e que eu sinto isso aqui dentro o discurso, parece que o CCS é dividido em dois Medicina e resto entendeu? E o resto são os empregadinhos do pessoal da Medicina e dá pra sentir esse discurso essa pompa, essa arrogância por parte do curso de Medicina dá pra ver esse. 110418-002

A partir desse trecho do entrevistado, percebe-se que ele considera que há uma visão secundária dos outros profissionais de saúde que ficam no centro. Esses são subestimados e sua área é colocada em papel secundário na instituição e na sociedade.

Os servidores administrativos estão em uma situação diferente dos docentes e dos discentes na opinião dos entrevistados da reitoria. Enquanto os dois grupos conseguem ter um posicionamento mais estruturado e perceptível, é normal os servidores administrativos, quando perguntados a um dos entrevistados sobre existir alguma característica marcante dos servidores do CCS, sua resposta ser “Não, os técnicos não, os técnicos são tudo igual, tudo tranquilo, na deles.” (110327-001)

Na visão desse e outros entrevistados, os servidores técnicos administrativos do CCS não parecem ter uma característica marcante ou representante de seu grupo dentro da instituição. Apenas os técnicos voltados à saúde (técnicos de laboratórios e técnicos enfermeiros, por exemplo) parecem ter essas características conforme segue trecho de entrevista.

Olha eu diria o seguinte tem que ter um forte componente de pautado pelas relações humanas naquilo que a palavra humana simbolicamente tem mais de essencial, ou seja, de muita, como vou dizer assim, uma certa abnegação né um certo desprendimento e uma capacidade de lidar com a dificuldade do outro porque se você trabalhar no CCS acompanhando um médico, ou atuando como um técnico, junto com um enfermeiro, fazendo uma visita etc. e não tiver estômago para lidar com a doença por exemplo não vai aguentar vai voltar a ser um técnico de laboratório de CT onde mexe com computadores e tal, então assim eu acho que essa é uma

característica que se não tem deveriam ter os servidores do CCS, ou seja, essa capacidade de abnegação, desse desprendimento e também de não se impressionar, não tomar pra si as dores do mundo quando tá em contato porque lá no CCS vive das dores do mundo, vive de tentar auxiliar, cuidar das dores do mundo né, então a pessoa tem que ter uma estrutura pessoal mais forte pra poder lidar com esse ambiente isso é típico lá do CCS não vai encontrar isso no departamento de historia, pessoas moribundas no meio de sala de aula tu vai lidar com isso eu se fosse do departamento d história ai vou trabalhar no CCS não to preparado pra isso como é que tu lida com uma criança agonizando durante a campanha eu fui lá no CCS pra gravar uma ... eu tava de licença da capacitação né e fui gravar o depoimento de uma professora e eu aguardei lá naquela parte que trata de crianças com câncer eu fiquei abalado, duas crianças que estavam lá uma com câncer no fígado com a barriga parecendo uma pedra e ficaram lá conversando e brincando comigo eu fiquei abalado então eu talvez não tivesse essa característica de trabalhar tranquilamente no CCS sem me envolver e me abalar talvez com o tempo crie uma crosta e conseguisse lidar com isso não sei, mas eu preferia não trabalhar no CCS. 110327-002

Uma característica interessante desse trecho é que o entrevistado não considerou o médico ou enfermeiro um servidor administrativo, e sim uma pessoa numa situação próxima a de docente e pós “os que o acompanhavam” como TAE. Baseado no contexto do entrevistado, e na forma que ele indicou a situação do trabalho com “crianças com câncer”, dava a entender que ele considerou em sua opinião mais o HUCAM que a parte de aula do CCS, demonstrando assim algum foco em seus comentários.

De qualquer forma, o entrevistado considerou que os servidores que trabalham no CCS com a área de saúde possuem características esperadas de pessoas que têm acesso diariamente à tragédias, mas que têm que administrar diariamente esses problemas, pondo dessa forma o próprio docente com essa característica com a mesma característica.

Outra observação feita sobre características marcantes dos servidores do CCS é “a marca do isolamento” (110327-003), pois de acordo com esse outro entrevistado da Reitoria uma característica que se percebe nos servidores administrativos do CCS é que “Se considera a parte da Universidade.” (110327-003).

Ficam quase que no limbo eu diria você tem Goiabeiras e o Hospital e o CCS some nesse meio geralmente o servidor do CCS quase não aparece por ser um grupo pequeno em relação ao Hospital, pela distância física, que não permite um contato mais direto com quem tá em Goiabeiras é um grupo que eu vejo assim não que ele se isole, mas que se sente isolado, que se sente sem espaço, sem oportunidades, de acesso as políticas, as poucas políticas que existem na Universidade para o servidor técnico. 110327-003.

Essa observação é interessante quando comparamos com o trecho anteriormente citado, onde ele parece realocar a imagem do CCS com a do Hospital. Provavelmente por esse “ser um grupo pequeno em relação ao Hospital”, ele pode não conseguir perceber suas características, e cita o que acha relevante: o hospital.

Após essas análises percebe-se que a maioria dos entrevistados parece não perceber características dos servidores do CCS, a não ser como “técnicos de saúde”.

Considerando que existe uma cultura no Campus de Maruípe e outra no Campus de Goiabeiras, iremos analisar as diferentes características das três últimas gestões, sendo duas do Reitor “Rubinho” e uma do Reitor “Centoducatte”, essa ainda no começo de sua gestão.

A partir daqui vamos tentar perceber características das duas e tentar passar paralelos entre as informações já coletadas para tentar encontrar se teve influência do CCS na gestão anterior, tentando marcar as características administrativas do CCS em comparação às características administrativas de um gestor de outro campus.

Algumas vezes será utilizada a dupla negação e a comparação unilateral como forma de identificar características dos reitores, utilizando a exacerbação de uma característica, como o fato do outro não a ter tanto em ênfase.

Segundo essa mesma linha de pensamento, segue outro trecho de entrevista que comenta sobre os servidores.

Eu não sei se tem diferença, eu não teria como informar sinceramente isso eu não sei se tem essa diferença, eu acho que na média as atividades são semelhantes a não ser que seja determinados servidores com atividades bem específicas sobre laboratório, sobre uma atividade a, b ou c, mas aqueles servidores que estão dentro da atividade administrativa corriqueira da Universidade que existe em qualquer Centro, eu acho que o comportamento é sempre semelhante, eu acho, ou seja, não tem como afirmar cem por cento.110418-001

Novamente, considera-se que, pelo fato dos servidores possuírem atividades similares, eles também possuem características similares, sendo apenas visível perceber atributos marcantes quando os servidores são da área específica, o que indica que eles teriam características pela função, e que o centro em si não alteraria essas propriedades.

Inicialmente, é necessário esclarecer que estamos cientes do fato que o Reitor atual atuou como vice reitor durante os 8 anos anteriores e que, por isso, sua influência poderia ter se instalado anterior a sua atual gestão. Porém, acreditamos que, mesmo assim, apenas com a sua eleição e ascensão ao cargo de reitor possibilitariam mudanças mais bruscas e que sua forma de gerir seria perceptível aos servidores da reitoria.

Da mesma forma, mais que apenas já ter influência na cultura da Reitoria, ele estava ciente da cultura organizacional de todo centro. Conforme observa um dos entrevistados, ele já

[...]estava na administração da Universidade, a gente tinha certo conhecimento de aspiração de demandas da Universidade, nós fizemos uma proposta que entendia que interpretava essa expressão coletiva daquilo que somasse interesses de estudantes, docentes e técnicos administrativos.110418-001

Desta forma, sabendo como e o que as pessoas na organização necessitavam, mesmo que a princípio não fosse uma coisa óbvia dentro da cultura das estruturas mais distantes da administração central permitiu um posicionamento privilegiado no tocante à cultura e às preferências da comunidade acadêmica local.

Quando perguntado qual a característica de mudança mais marcante do reitor atual, é comum os entrevistados falarem da internacionalização por meio da Secretaria de Relações Internacionais e da criação da PROGEPAES. Conforme comentado pelo entrevistado:

Bom, com nova gestão veio uma nova forma de gerir a Universidade criou-se novas estruturas de uma Pró-reitoria nova, a Superintendência de Cultura e Comunicação, fundiu essas duas áreas Cultura e Comunicação e fortaleceu a internacionalização da Universidade que esses elementos que eu te passo são oriundos dessa gestão, foram promessas de campanha do atual reitor que já tinha sinalizado sobre a criação dessas estruturas e com isso veio a SRI que é a Secretaria de Relações Internacionais que tá alavancando muito a nossa Universidade no contexto internacional então o que eu faço com paralelo com a gestão anterior, é, tem esses diferenciais entendeu? 110329-001

Visivelmente, toda nova gestão tende a tentar alinhar as linhas de “gerência” para alinhar a forma de gerência e a nova organização política que se estruturará em cima da antiga, afinal:

Sempre que há uma mudança no comando da gestão da reitoria as mudanças são perceptíveis, tanto do ponto de vista da troca de gestores eventuais que ocupam determinados cargos, muitas dessas mudanças

ocorrem na própria estrutura com a criação e expressão de unidades organizacionais e também na forma da gestão ou na gestão mais pessoalizada ou numa gestão mais impessoalizada com um maior planejamento ou com um menor planejamento sempre é possível identificar a mudança de gestor. 110327-002

Ou seja, em toda mudança de reitor é obviamente necessário adaptar as características da administração para uma forma mais funcional ao pensamento e planejamento do recém-eleito, dando ênfase a suas preferências e prioridades.

No caso específico do Professor Centoducatte, as visões sobre ele são muito diferentes das do reitor anterior.

Não cheguei a pegar, mas eu ouvi falar, eu posso falar o que eu ouvi falar. Rubinho era um cara mais político então ele não tinha, ele é um 'As' um 'As' político, o cara é muito bom mesmo, ele é uma águia eu vi que, pude ver quer as pessoas sentiram um pouco de baque, o Reinaldo ele engata na primeira e vai, ele gosta mais de executar, e Rubinho procurava formas mais políticas de executar as coisas então Rubinho as coisas eram, a gestão era um pouco mais lento eu tenho essa impressão apesar de não estar aqui na época me aparenta isso que a gestão de Rubinho era mais morosa pela própria política e o Professor Reinaldo é uma coisa mais ágil. 110418-002

As entrevistas dão a entender que enquanto o reitor anterior era de uma linha de gestão individual, o reitor atual é mais ligado a ouvir e discutir com as pessoas que trabalham naquela área. A partir disto, opiniões como “O professor Reinaldo ele gosta muito de compartilhar e ouvir opiniões entendeu? Eu percebo muito disso sempre tá fazendo reunião pra ouvir a opinião das pessoas entendeu?” (110405-001) parecem confirmar que ele tem mais confiança em sua equipe, sendo menos centralizador nesse caso.

Além disso, é comentada a tentativa de o reitor atual diminuir a distância entre o público e a reitoria, conforme o trecho a seguir;

Sim de todas as, de uma gestão pra outra sempre tem uma mudança peguei aqui vários Reitores eu comecei na época do [...], cada Reitor, cada Chefe de Gabinete implementa um novo tipo de padrão de atendimento, de padrão de burocrático, certo? E é bem perceptível isso.

Primeiro eu vejo uma maior abertura nos atendimentos no Gabinete, certo? Uma maior transparência no acesso de informações, a gente ainda tem muita coisa que melhorar, mas a gente tem visto o crescente disso.

Outra coisa é a busca da desburocratização, como a manualização de processos, de procedimentos para facilitar o tramite dos processos. 110327-003

Apesar de utilizar o termo “desburocratização”, seu contexto não indica a mesma situação do que ocorre no CCS em específico, sendo nessa observação a “desburocratização” como a simplificação dos processos burocráticos e a sua normatização “registrada”.

Neste caso, o entrevistado utiliza o termo burocracia no sentido negativo e não técnico do termo. Na verdade ele diz que ele está tornando a burocracia mais eficiente e não “desburocratizando”.

É interessante que ele bote transparência de acesso à informação e manualização como coisas diferentes, mas que na verdade não são. Os dois são característicos para tentar dar mais acesso às pessoas, por um lado a regra e procedimento, por outro ao resultado dos mesmos.

De acordo com as informações colidas nas entrevistas, o reitor anterior era mais centralizador, enquanto o reitor atual é mais descentralizado, pois demonstra uma certa tendência a dividir tarefas em sua equipe, o que tende a diminuir o poder pessoal.

Quando tentado compreender essas características por meio de uma possível ligação entre a área de estudo do reitor e sua forma de agir dentro da universidade, metade das pessoas entrevistadas acabou por considerar que o curso de origem do reitor influencia suas ações na instituição, porém foi deixado claro que no caso do Centoducatte é mais difícil de perceber.

Olha eu acredito que de uma forma geral isso vale para mim inclusive as características que nos temos pessoais de lidar com uma gestão elas naturalmente tem a ver com a própria formação acadêmica e com a história de vida então se a história de vida tá ligada parte dela tá ligada ao centro de ensino e a vivência que o gestor teve naquele centro de ensino é claro que essa vivência terá influência nas ações ou na forma de fazer essa gestão, de agir.

Não necessariamente pelo seguinte é nessa gestão especificamente isso talvez seja um pouco mais difícil de identificar porque o vice reitor durante oito anos é o reitor atual então não houve uma transição brusca, uma mudança completa, total dos gestores, do mandatário geral né, é particularmente se levarmos em consideração que o gestor anterior, o reitor anterior saiu antes do final da gestão e o reitor atual que foi, que tomou posso em abril desde junho do ano anterior ele estava como reitor pro tempore então não é um período digamos mais adequado pra ter esse olhar dessa mudança brusca né[...]110327-002

Considerando as partes grifadas no trecho de citação acima, percebe-se que o entrevistado tenta justificar que não consegue ter certeza de sua informação, por



isso percebe-se que ele tenta confirmar a compreensão de suas ideias múltiplas vezes com a expressão “né”. Demonstrando que apesar de ser opinião dele, ele não considera que a informação convença por si, sendo necessário tramitar a lógica dos textos e confirmar se o raciocínio está lógico.

O mais importante é que ele tenta informar que tem uma opinião sobre o assunto, mas não se responsabiliza por ela porque ele foi vice-reitor e depois reitor “pro-tempore”. Em seguida ele dá a opinião dele sobre o assunto quando comenta se as características dele são pessoais ou da área de exatas.

[...] eu acho que é tem duas coisas: primeiro: eu acho que essa é uma das é um dos suportes da gestão dele, ou seja, é organizar essas a circulação ou a tramitação burocrática tipo uma organização, antigamente chamava de organização e método das estruturas né das organizações não chega a ser um trabalho de organização e método, mas próximo a isso no sentido de primeiro: identificar como é que é feito e da onde vem e pra onde vão essas solicitações porque elas têm que passar eventualmente pelo Gabinete e se necessitam passar pelo Gabinete e eu vou te dar um exemplo bem claro porque nós trabalhamos próximos com isso no evento da Professora XXXX demanda de serviços gráficos ainda hoje passa por dentro do Gabinete por quê? Pela falta de estrutura da Universidade de ter é de ter tido até o momento isso de uma forma mais automatizada e menos autorizada[...]110327-002

Neste trecho o entrevistado justifica a necessidade, informando que ele pode não está sendo pessoal em suas escolhas e sim tomando decisões técnicas sobre a situação e analisando sobre como um exemplo pode colocar o ouvinte dentro da ocorrência e demonstrar a lógica utilizada. Assim que a explicação fica completa, ele comenta sobre a roteirização dos procedimentos da UFES que começaram a ocorrer.

[...]eu participei do início da gestão do Professor Rubens algumas delas passavam direto pela Secretaria de Comunicação, outras iam direto para Pró-reitoria de Administração, outras vinham para o Gabinete do Reitor e aí sendo liberado, só que havia um problema do ponto de vista Financeiro Jurídico que era o fracionamento da despesa então, por exemplo, um professor solicitava tantos cartazes, tantos blocos, isso e aquilo mandava três orçamentos, uma gráfica fazia vinha e o pessoal do CCF reclamava o fracionamento é com isso ainda durante anos[...]nós fizemos a primeira licitação de serviços gráficos e começou com um valor relativamente baixo, hoje o valor subiu bastante do serviço gráfico por quê? Porque começou aos poucos haver uma rotinização dessa solicitação parou de haver o fracionamento, mas continua havendo uma demanda e até porque o Reitor é o Ordenador de Despesa a maior parte dessa demanda de ordenação dessa despesa passa por dentro do Gabinete né a tendência é que nos tramitemos de uma forma diferente no futuro próximo como eu já tinha falado anteriormente passando diretamente pelo Gabinete do Pró-reitor de Administração que também é Ordenador de Despesa sem necessidade de passar pelo Gabinete do Reitor. 110327-002

A partir disso podemos supor que existe um movimento de organização e manualização na atual gestão, o que é colaborado por outros entrevistados de forma mais simples. Porém não é uma coisa muito estabelecida, visto que o fato do mesmo ter sido Vice-Reitor parece dificultar muito a capacidade dos mesmos de identificar suas características.

Porém, mesmo assim, alguns comentários sobre o assunto aparecem como, por exemplo:

Eu penso que a formação do atual reitor que vem da área de Exatas faz com que ele busque tomar decisões numa velocidade maior, ser mais racional na hora de decidir, entendeu, eu penso que a formação dele enquanto .... acadêmico, enquanto Doutor, a área de formação leva a ter esse tipo de comportamento. É um comportamento lógico, direto, comportamento de tomar decisões simples, mas que levem a eficácia, uma característica dele é de pensar a Universidade como um todo, entendeu?  
110329-001

Esse nível de observação tende a deixar a imagem do professor Centoducatte como mais lógico e prático, servindo de parâmetro para podermos usar de comparação com a imagem do ex-reitor. Sua principal característica não era necessariamente a lógica ou comportamento de tomar as decisões simples.

Da mesma forma, baseado em sua experiência e essa tendência à prática, sua gestão parece basear-se em princípios da administração, utilizando mais fortemente o planejamento que o seu antecessor.

[...]nós estamos fazendo um outro trabalho, fizemos um planejamento de gestão e depois fizemos planejamento especificar meta a serem atingidas e eu to entendendo que hoje o mais importante na administração, para a nossa administração e para a Universidade seria atingir, identificar e especificar metas de qualidade para a graduação, para a pós-graduação, para a atividade de extensão, para a atividade de pesquisa... indo... numa visão, numa meta da universidade como todo um centro de um patamar que ela tira e sendo que isso estaria associado a metas que a cada curso deveria atingir ... que cada programa deveria atingir, que cada atividade de pesquisa deveria atingir, que cada atividade de extensão e as atividades meio, então eu sempre trabalhei com isso [...]  
110418-001

Esse entrevistado parece, em sua entrevista, querer dar ênfase no planejamento, visando demonstrar que as atitudes tomadas pela gestão atual da instituição parecem ser pautadas em princípios científicos aceitos da administração, portanto confiável. Ele menciona também, apesar de não citado nesse trecho especificamente, que o reitor parece que utilizou essa mesma atitude quando foi diretor de centro.

Independente disso, muitos também acreditavam que a opinião do reitor não é pautada na sua origem ou que ele seja influenciado pelo seu campus, pelo contrário, acreditam que as características marcantes dos reitores são mais influência de sua personalidade, conforme afirma o entrevistado abaixo.

Se eu entendi a sua pergunta né o modo de tratar do Rubinho com o CCS e do Reinaldo com o CCE é diferenciado né? Mais ai que eu volto afirmar, pra mim por características, pelas características pessoais e pelas relações com os Reitores. Com os Reitores não, com os Diretores, com os Diretores de cada Centro. Tem Centros que buscam proximidade com a Reitoria tem outros Centro que não buscam essa proximidade né tem Centros que o Diretor no determinado momento é um Diretor, e ai isso inclusive varia dentro do mesmo mandato né você tem um Diretor num Centro, por exemplo, a condução política e ai eu não posso avaliar se ela é bom ou ruim. Do Professor XXXX e o seu relacionamento com a Reitoria né era um ... da Professora XXXXX é outro, a relação do Professor XXX é a mesma já que ele foi reeleito né? Mas então vai, a diferença de tratamento com os Centros vai com a relação que o Diretor estabelece e como a gente sabe que aqui na Universidade como peso do trato político a gente sabe que por exemplo hoje o XXXXX não só foi oposição a Reinaldo como foi candidato também a Reitor né então ele assume uma posição antagônica né. E não de parceria com a Reitoria e isso o isola do relacionamento. Não é, por exemplo, um posicionamento da Reitoria de isolar o Centro, mas a posição do Centro que talvez ele se sinta constrangido talvez ele não se sinta politicamente a vontade né, mas a diferença se dá por isso. 110327-003

O interessante é mostrar que apesar da pergunta ser sobre a relação do reitor com o seu antigo centro, se existe alguma diferença de relacionamento dos reitores com seus centros de origem, na verdade para ele a diferença existe, mas não é por uma relação de “identidade”, mas sim por uma relação política. E essa relação política não depende da reitoria, mas sim da relação com o outro. É o outro que está “resistindo”. Dentro do trecho, percebe-se que a aceitação ou não da atual gestão é independente do centro ou da reitoria, depende apenas do diretor do mesmo.

Esse tipo de discurso demonstra que a imagem administrativa do reitor atual é transpassada para os servidores lotados na reitoria, transmitindo a eles uma identidade comum com a do reitor.

Quando comentado mais a fundo sobre sua forma de tratar os centros, o entrevistado completa:

Como, por exemplo, a questão da EBSEH, da implantação da EBSEH, do ponto, a questão das greves, tem sido ouvido e tem sido ouvido sempre em conjunto, esse é um cuidado que tenho visto aqui, você não vê conversas e isso eu posso falar, não existem conversas de bastidores – vou conversar com esse grupo de Diretores, porque esse grupo é próximo e vou conversar separado com o grupo que é de Diretores que são a oposição antagônicos a gente, as reuniões são feitas com reuniões dos Diretores de Centro. E ai assim se trata né, e a condução das reivindicações dos Centros

delas tem sido tratadas pelo menos a nível de Gabinete não sei como se dá nas Pró-reitorias, mas no nível de Gabinete elas tem sido tratadas tecnicamente. 110327-003

Ou seja, ao demonstrar uma qualidade do atual gestor, ele demonstra o que ele esperava que fosse normal, o que ele esperava que fosse o padrão de atendimento, dar prioridade aos que são “alinhados” com a gestão, mas seguindo essa fórmula mais “técnica” ele demonstra preferir seguir o determinado, o estruturado.

E que por padrão podemos imaginar que outros reitores não o seguiam, visto que é um ponto que a pessoa quis destacar, obviamente dando a entender que essa atitude não é a única possível.

Não estamos dizendo que ele tenha feito o que o entrevistado disse, visto que só temos a opinião de um entrevistado sobre o assunto, mas visivelmente é o que pode ser interpretado de seu discurso, de sua crença.

Em geral os entrevistados não se diziam capazes de explicar as características da gestão do ex-reitor, sendo para eles mais fácil falar do atual. Apenas um entrevistado conseguiu comentar sobre o ex-Reitor Rubinho e algumas características de sua gestão, dando apenas ênfase a sua habilidade política, conforme já citado.

Tem, tem sim, Rubinho é da Odontologia é um cara muito conhecido etc. e é muito bom de gestão e eu vejo, por exemplo, que os cursos ligados ao CCS são cursos bem organizados, bem estruturados principalmente eu acho que por causa do curso de Medicina que é a cereja do bolo da UFES eu acho depois vem o Direito, então tem que ser realmente uma coisa organizada senão desanda tudo e pra aquilo andar organizado, o centro inteiro tem que andar organizado então o peso político que vem do CCS é muito grande principalmente porque ele tá inserido dentro do HUCAM não literalmente dentro, mas ele tá ali dentro da estrutura do HUCAM, todo mundo que tá ali trabalha direto ou indiretamente pro HUCAM no fim da vida[...]110418-002

Enquanto o Reitor Centoducatte é considerado mais lógico e técnico, o professor anterior é lembrado apenas pela boa gestão e por sua habilidade política, sem característica marcante, o que em si demonstra a sua influência na gestão, pois o seu meio de gerir é o “normal”.

Devemos considerar que mesmo essa forma de apropriação dos nomes dos Reitores já é um indicativo da própria atividade dos mesmos quanto a sua forma de trabalho, sendo “Rubinho” mais íntimo e “Centoducatte” mais distante.

Considerando a relação entre os Campi de Maruípe e Goiabeiras, parece que de forma geral os entrevistados não percebem algum problema decorrente ou concorrente entre eles, em geral parecem concordar que ele é um campus próximo, mas que possui especificidades, independente ao fato de ser em outro bairro da capital.

No tocante à situação atual do Campus de Maruípe, um entrevistado comenta:

Primeiro assim eu via na gestão do Professor Redins um afastamento ... do Centro em relação a, era uma divisão entre Maruípe e Goiabeiras, mas para não ser leviano eu tenho que dizer que tratei muito pouco com o professor Redins certo? Agora eu tenho visto atualmente uma tentativa de aproximação, não posso falar política da com a reitoria, mas posso falar de interlocução com a reitoria das questões que são mais macro vamos dizer da Universidade ai aviso qual foi a participação da Professora Glaucia na questão ai a gente julga do Centro talvez por interesses né didáticos pedagógicos inclusive da questão da EBSEH. De buscar um maior envolvimento, agora eu acho que sempre foi uma característica muito marcada no CCS e ai eu acho negativamente um pouco espaço para os servidores técnicos administrativos eu vejo todas as gestões do CCS tratar muito das questões dos docentes em relação didática pedagógicas, mas com pouca busca de alguma coisa que seja de interesse do servidor técnico administrativo seja em nível de capacitação seja em nível de melhoria de qualidade de ensino, de ensino não, nas qualidades de trabalho. 110327-003

De acordo com esse trecho da entrevista, apesar de ter existido anteriormente um sentimento de diferenciamento entre os campi, atualmente a diretora parece estar tentando aproximar mais as relações. Essa situação pode se dar por diversos motivos de contexto como a instalação da EBSEH, que vai enfraquecer consideravelmente o poder político do CCS, pode ser pela própria situação da eleição da atual diretora que já é uma exceção em si, visto que ela é a primeira mulher e pelo fato de ser a primeira que não é de medicina eleita ou de outras razões diversas políticas que podem estar ocorrendo.

Outro fator interessante posto pelo entrevistado é a ligação que ele faz entre a distância do CCS da Reitoria para a relação com os servidores docentes, demonstrando que apesar de não ser um assunto diretamente relacionado, está ligado de alguma forma, como se o distanciamento dos campi acabasse causando de alguma forma esse problema com os TAE.

Independente disso, é perceptível que existem diferenças marcantes entre o CCS e o resto da universidade, principalmente quanto à visão da distância do CCS dos outros centros. Muitas vezes os entrevistados colocam em destaque o fato da

distância, sendo que para a grande maioria essa distância é mais forte na própria interpretação da comunidade do CCS.

Bom a primeira característica que diferencia é que ele não está nesse Campus, ele é um outro Campus que abriga o curso lá de Medicina, de Enfermagem, essa distância é uma característica às vezes as pessoas exploram de uma maneira negativa, entendeu, tipo: a como não estamos perto, estamos longe nós recebemos menos recursos ou que não somos, os olhos não têm um foco como para os demais cursos e tal pela distância entendeu, mas isso não é uma verdade isso aí é só uma distância que ela é mínima, a distância daqui do nosso Campus para o Campus lá de Maruípe ela é mínima entendeu, uma das características que eu vejo até que eu vejo como negativo é as pessoas visualizarem dessa forma entendeu, como se houvesse uma diferenciação. 110329-001

Saindo desse trecho, temos algumas observações relevantes que devem ser abordadas com certa clareza. No tocante à distância, esse discurso tenta visivelmente minimizar essa característica, informando que ela é “mínima”, que ela não causa prejuízo e que quem causa prejuízo (ou que ele vê negativa), são as pessoas não compreenderem que eles não estão no mesmo foco que os outros só pela distância.

É importante salientar que esse entrevistado identificou inicialmente apenas 2 cursos para representar o CCS de forma mais “genérica”, a medicina e a enfermagem, cursos geralmente associados ao HUCAM.

Esse discurso é repetido algumas vezes por outros entrevistados, como o trecho a seguir demonstra, porém com outras características que podem ser observadas.

Não, não tenho percebido não, CCS é muito, a administração lá é pouco distante digamos assim né e uma especificidade muito do próprio Centro, mas não me chama atenção pra gente, a gente não consegue enxergar digamos assim essa especificidade deles que eu diria assim que sobressaem não eles são muito reservados, eles são muito na deles, é muito voltado pra área deles.

Eu acho que mais mesmo, eles não são reservados, mas por serem um pouquinho mais afastados né, aqui os outros estão muito mais em contato entendeu, eles não, é um pouco mesmo da distância só, só isso, não vejo nenhuma diferença grande não. 110327-001

Neste aqui ele põe que uma característica do centro é ser “distante”, “muita na deles”, e depois desconfirma falando que eles são um “pouquinho” distantes e por isso que dá essa impressão. Que ele não percebe nada que possa relatar que diferencie o CCS dos outros Centros.

Porém, outros entrevistados também têm percebido problema de caracterizar o centro, apesar de conseguir encontrar características definíveis muito facilmente em outros centros como o CT e o CCJE.

A gente percebe isso como é que vou dizer assim alguns Centros tem uma postura mais formal né é... difícil, por exemplo, eu não lido diretamente com o pessoal de Direito, mas é difícil querer que os professores do Direito, por exemplo, tenham uma postura mais informal não tem né os alunos de lá também tendem a ter uma postura mais formal porque é uma característica da profissão, os alunos do CT procuram sempre uma característica mais prática, os profissionais envolvidos com isso também enquanto que nas áreas de Humanas e Artes isso é já é uma característica mais versatilidade, mais abertura, menos formalidade entendeu, isso não significa qualificar essas características não to dizendo que tal essa ou aquela característica é melhor ou não, umas são mais formais ou mais informais. 110327-002

Visivelmente o problema de identificação de características do CCS, porém os centros citados são todos do Campus de Goiabeiras e são facilmente identificados, enquanto os do Campus de Maruípe acabam sempre sendo vistos como difíceis de identificar.

Ainda considerando isso, essa distância parece na visão dos servidores da Reitoria como apenas um problema logístico e não como um problema cultural ou de imagem.

Por ser um Campus afastado da Universidade tem umas demandas lá que um Centro aqui não é de tanta, por exemplo, agora esse uma coisa que eu achei interessante que foi criado, a prefeiturinha, a Subprefeitura lá que eu acho que por ser afastado coisas pequenas lá que era mais difíceis de ser resolvida eu imagino não tenho certeza se isso tá acontecendo mas eu imagino que é muito mais fácil de se providenciar né algumas coisas pequenas que o rapaz de lá da prefeiturinha, da Subprefeitura consegue resolver de imediato mas eu nunca tive esse retorno eu imagino nunca ninguém reclamou entoa eu imagino que esta funcionando entendeu. 110405-001

Conforme os muitos exemplos citados agora, os entrevistados parecem deixar claro que apesar da “pouquinha” distância o funcionamento da UFES é o mesmo, pois a estrutura departamentalizada é a mesma.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados da reitoria não acredita que a distância pode influenciar profundamente a cultura, a mentalidade ou a própria burocracia, o que acaba tornando mais complicado aos mesmos perceberem essas características.

Segue um trecho de um entrevistado sobre o assunto:

O fato de ter uma estrutura que tem centro, dentro desse centro vários

cursos né, pegar como exemplo o CCS, o CCS tem lá o Centro de Ciências e Saúde, tem o curso de Medicina, tem o curso de Enfermagem né, tem a Farmácia agora né, que foi um curso que foi a UFES absorveu né da antiga FAFABES, é um centro na sua estrutura departamentalizada pequeno comparado aos outros né se você pega o CCHN, os cursos que tem no CCHN quantos departamentos tem no Centro de Ciências Humanas e Naturais, o CCJE os cursos que tem, quantos departamentos tem entendeu, então isso separa um pouco o docente até a distribuição dos docentes porque instantaneamente pra que se estabeleça um departamento tem que ter no mínimo doze docentes né então uma coisa amarra a outra, entendeu, então se a gente conseguisse quebrar essa questão do departamento fazer uma estrutura mais enxuta a eu acho que a universidade iria ganhar muito com isso. 110329-001

Neste trecho o entrevistado tenta deixar claro que na verdade todos os centros funcionam de forma igual, não havendo diferença real entre eles. Percebe-se também que ele tenta por os cursos do CCS como iguais também, mas neste ponto ele faz um adendo, o curso de farmácia não surgiu da UFES, foi absorvido.

Assim, ele acaba deixando claro que, apesar de ser absorvido, ou seja inicialmente externo à UFES, portanto não parte original dela, ele também segue a estrutura incômoda, departamentalizada. Depois explica que no CCS é mais simples, que tem centros mais complexos, onde a departamentalização é mais visível, mais confusa.

Outro entrevistado faz uma observação equivalente, mas dando a entender que independente da distância, o fato de ser um centro com especificações próprias já justifica as características, não a distância.

Não, eu acho que não é a localização, nem é a localização é a composição ,mais pela composição do que a localização aqui dentro desse Campus de Goiabeiras você vai ver culturas e comportamentos diferentes como eu falei você pega CCE meu centro ele ali e pega o Centro do lado dele Centro de Ciências Humanas e Naturais, ICI, ICII, vai ver comportamentos completamente diferentes, pega o Centro Tecnológico e, por exemplo, a Educação, o Centro Tecnológico apresenta comportamentos diferentes isso é então assim, é então é mais da característica das pessoas e das transformações, eu acho assim.110418-001

Neste caso o entrevistado, dentro desse trecho, não retira que a distância pode alterar, mas considera que é a composição da comunidade acadêmica do centro que é o mais marcante.

O fato de minimizar o ocorrido demonstra que ele não concorda, porém ele prefere não desconsiderar, especialmente visto que a pergunta feita é direcionada para esse assunto.



Algumas outras poucas características acabam aparecendo, sendo em geral superficiais e ligadas ao Curso de Medicina, conforme já comentado, ou ao Hospital.

Essas características específicas entendeu o CCS ele dentro da sua estrutura tem o Hospital Universitário entendeu, o curso que ele forma é de Medicina entendeu, o carro chefe lá é a Medicina, tem a residência médica entendeu, então a característica do CCS é a vida entendeu, então penso que ele se estrutura como os demais centros da universidade, centro, departamento, colegiado, mas que ele tem uma característica que é própria dele que é a área biomédica, eu penso que se destaca dentro da área dele específica mesmo que é a área biomédica esse é o destaque para o CCS, em relação a estrutura administrativa é a mesma estrutura que a Universidade tem para todos os Centros é uma estrutura departamentalizada.110329-001

Mesmo falando da estrutura do CCS, novamente a medicina entra em foco, novamente 110329-001 diz que a medicina é o carro chefe do centro e que ela é a marca da identidade do centro, agregando o hospital como um bônus do curso de medicina. Mais que isso, que a medicina é o curso mais forte tanto política quanto culturalmente no centro.

Eu acho que apesar da atual diretora ser do, da Enfermagem a Medicina ela é um curso que é o carro chefe mesmo e não tem jeito então parece que o CCS funciona para o curso Medicina, inclusive todos os outros cursos, Enfermagem é um curso auxiliar, entre aspas, do curso de Medicina, é biomédicas assim, ciências biomédicas também parece que é um curso auxiliar ao da medicina e por ai vai, desculpa repete de novo que eu perdi... 110418-002

Não é o primeiro a comentar também sobre o assunto do hospital e sua importância para o CCS. Tanto pela sua importância política quanto pela sua visibilidade o hospital parece caracterizar em peso a estrutura.

Acho que sim, acho que existe uma situação que tem que ser, foi o que eu falei já antes, mas que tem que ser enxergada ali dentro inclusive por parte da administração eles separam o HUCAM do CCS isso é impossível você tem o CCS dentro do HUCAM é uma coisa só então você tem que gerir como uma unidade de gestão não dá pra você aplicar uma política no CCS e uma política no HUCAM vai gerar conflito, vai dá confusão entendeu? Você precisa ter uma integração entre CCS e o HUCAM para as coisas funcionarem melhor acredito que seja isso e outra é cultura mesmo é cultural é tentar desenvolver e dissolver essa cultura do superiorismo, do corporativismo da Medicina e começar a fazer os outros cursos enxergarem que eles são importantes também não são os empregadinhos dos médicos entendeu? Acho que falta isso organizacionalmente falando reflete no desempenho dos funcionários que ali trabalham não só dos técnicos, dos professores e dos alunos também entendeu? Se não houver uma gestão integrada entre o HUCAM e o CCS e saber desfazer essa cultura de superioridade da medicina vai continuar do jeito que tá o HUCAM, o CCS desintegrado entendeu? Que funciona na base do manda quem pode obedece quem tem juízo que eu acho que é isso que acontece há anos lá e que ninguém muda isso e infelizmente não tem como mudar tão cedo. 110418-002

Novamente aparece em cena a ideia da medicina e do HUCAM associada, porém, nesta entrevista, é colocado que essa associação é maléfica ao CCS como um todo. Desta vez é deixado em ênfase a necessidade da integração entre o centro como local do conhecimento teórico com o Hospital, aqui considerado como conhecimento prático.

Entretanto é importante destacar que diversos entrevistados citaram a importância do HUCAM, direta ou indiretamente, indicando que é uma característica essencialmente associada ao CCS, sendo importante na identidade, mesmo que a identidade externa do centro, para a reitoria. Segue trecho de entrevista onde o entrevistado comenta sobre isso.

E o que nós sempre frisamos e como instrumento de trabalho era buscar identificar essas demandas, essas necessidades e a partir daí buscar soluções então é claro. Por exemplo, nós discutimos e analisamos questões específicas que atingiram determinados centros vou dar um caso aí do Centro de Ciências e Saúde que envolvia a questão do Hospital Universitário, então nós fizemos proposições específicas que é da Universidade com um todo mais sabíamos que atingiria de uma forma mais próxima do ponto de vista de atender as aspirações e necessidades daqueles que convivem com isso, então nos fizemos a proposição estamos trabalhando para isso que é melhorar o Hospital trabalhar, a questão da solução do principal problema nosso que é a questão dos Recursos Humanos, trabalhar a perspectiva de você construir um novo espaço que seja um anexo, que seja um novo Hospital.110418-001

O trecho discute a proposta da equipe do reitor atual, onde o entrevistado resolve citar um exemplo de como o reitor atual ter trabalhado anteriormente como reitor. Ele deu uma visão de como fazer suas propostas durante a eleição. O importante é perceber que sempre que se levanta um exemplo, objetiva-se nele explicar a relação e a importância do fato. Dessa forma, demonstra não apenas que o hospital necessita de melhorias, mas por utilizar um exemplo com o hospital em ênfase demonstra que ele é uma característica importante do CCS, importante o bastante para ser a única referência que foi feita ao demonstrar como exemplo que o trabalho de eleição do reitor teve que focar esforços no CCS.

A mudança de gestão do centro se faz visível, mas ainda assim parece ter um peso pequeno se comparado com a tradição, pois apesar de ser muito importante, os cursos mais comentados são sempre medicina e enfermagem, sendo esse último possivelmente por motivo da atual diretora ser originária desse curso.

Não, o CCS tá sob nova direção há pouco tempo né entrou uma diretora recente vindo de um diretor que já passou lá por dois mandatos consecutivos que é o Prof. Redins né, e hoje tá sob administração da Prof. Gláucia que é da Enfermagem né; Mas é um Centro dentro da estrutura da

Universidade, um Centro muito importante pra agregar os cursos que ele agrega Medicina, Enfermagem né, o Núcleo de doenças infecciosas que é um Núcleo que leva o nome da Universidade além com as pesquisas que fazem no campo da AIDS né, então eu penso que pra mim mensurar hoje a administração da Prof. Glaucia e tal eu vejo o CCS como um Centro muito importante para a vida da Universidade. 110329-001

Outra característica comentada por alguns entrevistados é a personalização dos locais e projetos do centro.

Bem, eu diria que assim, não sei se é a palavra adequada, mas eu diria que o CCS poderia ser comparado a um Reino subdividido em pequenos feudos que pouco se comunicam né mesmo com os contatos que a gente tem você não se relaciona com o centro sim, mas com os professores, com os, geralmente, vede regra tirando a formalidade dos processos o contato é sempre com o dono do pequeno feudo, o professor do projeto tal, o professor do outro projeto, certo, e ele são os donos né, como é que isso se reflete nas reuniões de departamento, como é que isso se reflete nas reuniões de colegiados fica no imaginário a gente não consegue ver, eu não consigo visualizar a partir dessa imaginar que a gente tem ou exista, por exemplo, uma coerência na elaboração nos planos de cursos, planos didáticos pedagógicos, não to dizendo que não exista, to dizendo que é o imaginário porque você só vê pequenas partes né você não consegue ver o todo do CCS, você conhece o professor tal que é do projeto tal, o professor tal que é de outro projeto e quando você tem que se relacionar é com isso, você não tem contato com o Departamento digamos, vou citar uma eu não sei quais os projetos que tem nele Departamento de Medicina Social, o Departamento de nem sei também do que eu conhecia da estrutura né o Departamento de Fisiologia ou Departamento Tocoginecologia seja lá, que tinha antes não sei se continua existindo então né ou com Departamento de Prótese Dentária seja lá os departamentos, você se relaciona com o professor Fulano de tal que tem um projeto de tal coisa. 110327-003

Apesar da verba e da pesquisa ser teoricamente da instituição, alguns entrevistados falaram que o CCS tem a tendência a pessoalizar os seus feitos e os recursos adquiridos, não parecendo que são da universidade e sim do professor.

Essa característica é uma das muitas observadas pelos entrevistados, pois, conforme informa o entrevistado 110418-001, existe visivelmente uma cultura corporativa, interna aos centros e estruturas burocráticas da UFES, que resistem fortemente a mudanças;

Percebe-se também um ainda no passado e ainda hoje uma questão é assim como podemos dizer uma identidade corporativa muito forte não só da comunidade como um todo como também de vários setores então o departamento ele é muito corporativo e o centro também é uma parte até a Universidade como um todo muitos percebem que aquilo que os afetam no cotidiano como as coisas mais importantes principais causas, exemplo tem uma certa dificuldade de ultrapassar esse limite e ver o todo certo? Se você enfrentar a questão de uma forma mais abrangente talvez não específica você tenha condições que as soluções mais apropriadas para aquele universo, parece ate que estou falando da matemática, o universo é aquele conjunto, aquele conjunto que é um conjunto que se completa que seria a

Universidade assim também como a Universidade vê os seus problemas um pouco apartado da sociedade que a envolve, essa visão esse sentimento corporativo é um problema tanto pra uns setores da sociedade brasileira, também para a nossa Universidade significa o que? Significa que vários procedimentos, várias normalizações elas estão enraizada de uma forma tal e introjetada na cultura, que as possibilidades e as necessidades de mudanças elas sofrem reações talvez mais no processo de inércia, não uma reação por reagir, é a inércia no sentido ter uma reação a mudança, as mudanças criam talvez algum tipo de preocupação, algum tipo de medo e as pessoas tem algum são um pouco relativas a mudanças e a mudança no ponto de vista da gestão, no ponto de vista cultura da Instituição ate da mudança do ponto de vista da concepção de uma visão que determinado curso tem e tinha no passado e pode terno futuro por exemplo pra servir melhor essa sociedade você tem até dificuldade de fazer mudança por exemplo curriculares da política pedagógica de determinados cursos e face da instituição tá muito fechada a determinados costumes do passado e outros do presente então essas questões elas são, foram percebidas de uma forma mais ampla por mim a partir do momento que entrei dentro da Universidade. 110418-001

Neste trecho podemos ver que a reitoria percebe que existem diferenças entre as culturas internas dos Centros, e que eles reagem a qualquer mudança, sendo provavelmente reflexo da cultura organizacional do servidor público que sempre vê mudanças como algo negativo, geralmente associando à perda de privilégios e direitos. Nesse aspecto é visivelmente uma luta de poder na visão dos servidores, pois alterar características das relações do mesmo com a administração da instituição seria o mesmo de abdicar de seu poder.

Nesse aspecto podemos perceber o que Hofstede coloca como característica das cultura organizacional brasileira, mais ligada à estabilidade que a mudanças.

Da mesma forma, alguns dos entrevistados demonstraram problemas com mudanças, especialmente nas entrevistas do Centro, mas um dos entrevistados da reitoria comentou que:

[...]alguns não, outros são mais arrojados entende que as mudanças são importantes parece que, a sociedade como um todo né numa mudança assim parece que sempre pode levar a algo prejudicial ou vai mudar a relação de trabalho todo mundo pressupõe que é pra pior, a nova conformação, configuração de uma estrutura para a uma aposentadoria futura. O Governo tá querendo dar um trambique aqui para surrupiar coisas, tem ai uma desconfiança que faz parte dessa cultura nossa de desconfiar que todo mundo quer levar vantagem, que o outro quer passar a perna no outro tal, tal, tal isso também tem dentro da Universidade as pessoas desconfiam daquilo que você está falando porque acham que tem outras intenções por traz, estou falando isso não é algo talvez nem consciente, mas até já esta na cultura dela, no cotidiano: o negocio vem ali e tal, acho que não é bom não, vamos, melhor deixar como está. 110418-001

Essa característica identificada pelo entrevistado parece ser colaborada pela opinião de alguns dos entrevistados assim como por Hofstede, que diz que a cultura organizacional brasileira parece mais voltada para constância e estabilidade.

Outro aspecto colocado pelos entrevistados é a mudança provocada pelos cursos novos. Apesar de a maioria deles não ter conhecimento desses novos cursos, alguns comentaram que eles podem estar trazendo algumas mudanças na cultura organizacional e na identidade do centro, conforme indicado pelo trecho de entrevista abaixo relacionado.

Eu acho que hoje você não tem essa identidade como você tinha no passado quando você tinha lá o curso de Medicina, Odontologia e Enfermagem talvez essas características um pouco distintas... talvez o Odontólogo e o Médico mais próximo talvez a Enfermagem seja um pouco mais distante, agora como você tem Fonoaudiólogo, quando você tem lá Fisioterapia, como você tem lá Nutrição eu acho que você tá incentivando eu talvez... Nem consigo... até.... perceber essa diferença que elas são tão novas ainda na sua coisa que talvez não consiga ainda perceber pela característica média, que marca como a média. Eu acho que o que marca você pode marcar é a diferença, por exemplo, do setor da área médica, médica profissional, do setor profissionalizante, até da área médica básica, da Odontologia profissional lá também que eu acho é próxima do médico, talvez até da enfermagem mais profissional, então essa diferença são as diferenças marcantes é a diferença principalmente da maior presença dentro da Universidade e a outra talvez uma presença um pouco compartilhada, compartilha com outra atividade então essa marca a diferença, agora a média no centro hoje... ela vamos supor você tá sentindo ela, tá diferente daquilo que a gente conhecia porque ela modificou muito, modificou muito rapidamente talvez até sem ainda a gente conseguir perceber e identificar como que a fonoaudiologia se colocaria a isso, como a nutrição se colocaria a isso, como outro setor tal, tal entendeu? Então se você pegar lá a base você tem fisiologia, você tem a morfologia, você tem a fármaco, então que já existia antes e existe hoje e aí você tem os outros setores lá então esses setores são, eles tem uma característica bem diferente dentro do próprio médico, você pode até falar o médico "médico", outro médico pesquisador que é diferente, entendeu?110418-001

Nesse trecho possuímos duas características importantes: é novamente colocado em ênfase a imagem do médico, dando a entender que ele é o parâmetro a ser usado como identidade do centro e a segunda característica é a associação da medicina, odontologia e enfermagem como identidade do centro, visto que eles são citados como parâmetro inicial para comparação.

Podemos perceber que, ao tentar identificar nesse trecho as características comuns do centro, é citado o peso dos cursos mais antigos, dando uma associação maior entre o curso de medicina e odontologia, e depois falando que enfermagem é um curso "um pouco distante". Porém, os três ficam na área profissional do centro (parte do centro próxima ao hospital), enquanto as outras (farmácia, Terapia ocupacional,

fonoaudiologia, fisioterapia e nutrição) ficam na chamada área básica, parte mais distante do hospital e da administração do CCS.

Foi percebido, tanto nos entrevistados do CCS quanto da Reitoria, que esses “cursos novos” estão alterando a cultura do centro, mas que isso é feito de forma lenta.

No que os entrevistados falaram, múltiplas vezes os contatos têm de ser entre a reitoria e o professor responsável pelo projeto, pois o projeto não seria “do centro” e sim do professor, conforme já mencionado. Isso acabaria fortalecendo uma falta de unidade do centro, o que pode acabar atrapalhando o funcionamento do todo.

Não porque o professor Rubens tanto o professor Reinaldo também incentivam muito a pesquisa né busca de recursos e o Centro de Ciências e Saúde eu percebo que tem bastante professor lá empenhado alias a Universidade toda ultimamente tem muita gente fazendo muita pesquisa e arrecadando recursos de fora né, mas eu imagino que seja isso que eu tenha percebido só isso de incentivar, dar apoio se as pessoas chegam aqui pra pedir apoio em relação a pesquisas essas coisas inclusive o professor Reinaldo que sempre teve esse posicionamento. 110405-001

Isso, agregado com a ideia já informada que o CCS é conhecido por ser um centro com inúmeros pesquisadores e grandes projetos, acaba fortalecendo que ele funciona baseado nas capacidades individuais e que, apesar de pesar positivamente em alguns aspectos, não permite um bom funcionamento da interdisciplinaridade e do bom funcionamento da máquina pública burocrática, essencial para conseguir “vitórias” para todos, não apenas para um professor ou um curso específico.

Outra característica importante dos docentes do CCS é o fato de que são vistos como servidores de 20 ou 40 horas, não com DE. Isso se reforça pelo fato deles serem profissionais diferenciados com necessidades de práticas, mas isso não é exclusivo do CCS, pois certos cursos e

[...] em alguns departamentos associados a determinado tipo de profissão você tem essas pessoas que tem esse vínculo, no departamento de direito não é importante você ter um desembargador lá, um juiz renomado, um advogado que tá atuando e ao mesmo tempo para passar isso para o seu estudante. No próprio centro tecnológico, lá mesmo, por exemplo, na contabilidade entendeu, na administração, no centro de ciências e saúde que é o CCS no caso que você tem, por exemplo, pessoas que são por exemplo cirurgiões de extrema competência de renome, olha ele não vai abandonar aquela atividade que ate no ponto de vista financeiro é melhor mas o papel dele no ensino na pesquisa é de fundamental importância então ele vai ser uma parte mas não vai ser o todo então essas diferenças são diferenças que a gente acaba percebendo de uma forma mais ampla e entendendo e verificando as necessidades da Universidade como um todo entender isso e pensar que é necessário, é fundamental você compatibilizar

essas possibilidades no caso da docência do DE, do quarenta horas, vinte horas você pode ver que muitos setores reagem quase como se fosse uma imposição tipo assim um dogma político ideológico que a Universidade não pode estourar se você não for DE for quarenta for vinte a uma excrescência, um negocio que não é verdade entendeu então a militância ai dos movimentos docente, estudantil e tal, tal, tal, tem que ser tudo DE, não tem que ser tudo DE, entendeu? Então isso é algo que marca pra mim não sei se. 110418-001

Conforme se demonstra nesse comentário, apesar de ser mais de dois cursos que tem essa peculiaridade, percebe-se que os exemplos se limitam ao curso de direito (com juiz e advogado), assim como no CCS se limita a dois cursos apenas (medicina e odontologia). Apesar de existirem outros cursos como contabilidade e o centro tecnológico, não são tão emblemáticos a ponto de serem comentados.

Dessa forma podemos perceber a influência desses dois cursos do CCS no imaginário do entrevistado.

Outra característica importante é a necessidade de deixar claro que o CCS é um dos lugares onde o DE não é majoritário, de acordo com ele por motivos práticos / pedagógicos, mas que isso pode ser também por motivos econômicos, como ele também aponta na entrevista.

Mesmo questões teoricamente positivas, como a citada no trecho abaixo parecem ser brecadas na discussão interna de poder no CCS.

Eu acho que essa característica né é das pessoas de lá, porque a mesma dificuldade que se tem se reconhece como um Campus sempre se reconheceu nessa gestão agora né se deu, resolveu se descentralizar um pouco mais das questões vamos dizer de estrutura com a criação das Subprefeituras, mas a característica que a gente vê historicamente do CCS é que por serem esses feudos quando você vê uma reivindicação de infraestrutura é para o mesmo projeto, não é para a estrutura do Centro como um todo, então, por exemplo, lá no Hospital agora né você vê quando eu acompanhei a discussão com a EBSEH né e ai você vê na discussão do hospital inclusive da questão do que precisaríamos colocar no contrato com a EBSEH de melhoria do espaço físico, da reutilização essa coisa que o professor dizendo desse espaço e ai se falava do hospital é do meu projeto, esse espaço é meu eu quero fazer assim e ai é isso que eu vejo lá no CCS, mas isso aqui acontece em outros departamentos em outros Centros da Universidade, mas os gestores de lá, os Diretores dos Centros de lá não conseguiram fazer talvez ai sim por uma característica cultural de como eles vieram desta estrutura, dessa cultura a regada do Feudal eles não conseguiram fazer o centro crescer de forma homogenia, seja na questão da infraestrutura isso se reflete no que a gente vê de reclamação do principalmente agora dos cursos novos a falta de estrutura, seja da falta de estrutura de pessoal ou a falta de estrutura física, de equipamentos então o que você ainda vê eu to brigando por isso porque eu sou professor do curso de ... Fono, por exemplo, eu, a gente tem tal projeto estamos fazendo isso, assim, assim ai eu vou lá busco e apresento um projeto na CAPS ou então algum órgão de fomento, trago esses recursos e aquilo ali é meu, virou meu e ai faz, ai se eu conseguir um espacinho dentro de um

prédio dos mais antigos lá eu vou tentar reformar aquele prédio e aí você né prédio não, vou tentar reformar a minha sala, o meu laboratório aquilo ali e aí você não consegue ver por exemplo um projeto de modernização de infraestrutura do Centro como um todo por isso que ele fica naquela coisa se você pega é isso acontece em todos os prédios lá mas você pega ali só a parte do CCS que não tem a interface com a área do Hospital por exemplo né você chega ali e você tem aqueles prédios mais antigos ali embaixo que ainda parecem que grandes né aquele prédio mais antigo lá de cima perto do RU né que é a cara do abandono né e você vê algumas ilhazinhas surgindo do lado e aí eu faço um novo, não vejo a recuperação daquele que tá ali, não vejo essa discussão110327-003

Este trecho demonstra que mesmo atualizações positivas e melhorias na estrutura do CCS muitas vezes são barradas pelas divisões e individualismos aparentemente inerentes aos membros da comunidade acadêmica do CCS.

## **4.2. Análise dos Documentos**

Os documentos aqui citados são as atas provenientes das cinco primeiras reuniões do CUn das últimas três eleições para reitor, sendo que em todas é utilizada uma linguagem formal, objetivando transparecer objetividade e formalidade nos conteúdos, seguindo um modelo já preestabelecido anteriormente.

Visando deixar o texto de forma mais funcional e de mais clara compreensão, os grupos de atas serão subdivididos nos próximos subcapítulos, seguindo a ordem das gestões e analisando os dados de forma quantitativa e qualitativa, não necessariamente utilizando-se de análise do discurso, visto que não estivemos presentes nas datas e que o formato do texto foi preestabelecido por convenções burocráticas, o que já indica seu intuito e, de certa forma, sua intenção.

Da mesma forma indicamos que os dados aqui apresentados são públicos, sendo apenas necessário que seja requisitado junto ao DAOCS/UFES para que se tenha acesso a essas atas.

Visto a natureza da pesquisa serão citados dados interessantes ao trabalho de forma a facilitar a análise do recorte de dados.



#### **4.2.1. Análise das atas de 2004**

Neste período de eleição do professor Rubens Sérgio Rasseli, foram as 5 primeiras atas marcadas nas seguintes: datas 26 de janeiro de 2004, 18 de fevereiro de 2004, 3 de março de 2004, 26 de maio de 2004 e 21 de junho de 2004, sendo que esta última, a de 21 de junho de 2004, é uma sessão extraordinária.

A ata de 26 de janeiro é referente apenas às nomeações de cargos de confiança das pró-reitoras e a fim de forma a ter apenas 4 itens na ordem dia, sendo apenas a aprovação dos gastos do centro de línguas fora desse contexto.

Nesse contexto, a única citação do texto envolvendo oHUCAM foi o “voto de boas vindas ao Conselheiro João Batista Pozzato Rodrigues, Diretor Superintendente do Hospital Universitário “Cassiano Antônio Moraes” (CUn ,26 de janeiro de 2004, p. 3).

Apesar de ser a única pessoa que recebe boas vindas no documento, o fato de ele ter assumido a direção do hospital e estar assumindo pela primeira vez a cadeira junto ao CUn justifica a sua citação.

A segunda reunião do CUn nessa gestão ocorreu em 18 de fevereiro de 2004, sendo que dos 3 temas discutidos nas reuniões como “ordem do dia”, duas faziam menção ao Hospital.

Ambos fazem menção à alteração de 2 artigos no regimento do hospital, o artigo 12 e 29, sem contudo especificar a natureza da alteração. Sendo a alteração do artigo 12 permitida e a do 29 pedido“vista” do processo.

Na reunião do dia 3 de março de 2004 ocorreram três assuntos referentes ao CCS, sendo dois discutidos na “ordem do dia” e um na “palavra livre”. Quanto à “ordem do dia”, o primeiro foi o artigo 29 do regimento interno do HUCAM e o segundo foi sobre Permissão de Uso Remunerado para utilização pela Sociedade dos Amigos do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes – SAHUCAM, de uma área de 166 metros quadrados, situada no antigo prédio da Direção do HUCAM-UFES.

Para compreender melhor o primeiro tema e perceber o discurso referente ao mesmo, vamos aproveitar o fato de que as informações passadas “in verbis” foram mais amplas e discorrem de forma mais abrangente, permitindo uma interpretação mais detalhada,

04.01. PROCESSO Nº 18.399/03-17 – CENTRO BIOMÉDICO – Alteração do Art. 29 do Regimento Interno do Hospital Universitário “Cassiano Antonio Moraes”. A Conselheira Regina Mello Schoeffer, com a palavra, fez a leitura do parecer de pedido de vista do Conselheiro Marcelo Rosa Pereira, solicitado na Sessão realizada no dia 18 de fevereiro de 2004, “in verbis”: “RELATÓRIO DO PEDIDO DE VISTAS: Trata o presente processo de solicitação realizada pelo Diretor do Centro Biomédico, que encaminha a resolução nº 33/03 do Conselho deliberativo superior do Hospital Universitário “Cassiano Antonio Moraes”, que altera o art. 29 do Regimento Interno daquele Hospital. Conforme parecer do Conselheiro José Gilvan de Oliveira, folha 25 relator, e da Comissão de Legislação e Normas DESTA Egrégio Conselho, folha 27, ambas deste processo, não há impedimentos legais para aprovação da proposição de Resolução. Ao ser feita a discussão no plenário deste conselho, verificamos a necessidade de um exame mais cuidadoso, visto que ao nosso ver a proposta de resolução constante à folha 26, vai contra os interesses da democracia interna na Universidade Federal do Espírito Santo, representando o exposto no “proposto Art. 29” um limitador à participação dos Servidores Médicos, Técnico-administrativos, que segundo a proposta, só poderão ser eleitos para as chefias de serviço do Departamento Médico do HUCAM, “Se porventura inexistir docente candidato ou na impossibilidade de docente chefiar o Serviço. ...” (grifo nosso). O Art. 29 original, hoje em vigor no Regimento do Interno do HUCAM, apesar de dizer que “As Chefias de Serviço do Departamento Médico serão exercidas preferencialmente por docentes...” (grifo nosso), não limita a participação de candidatos Médicos Técnico-administrativos. A que se ressaltar que de início a proposta de resolução em apreciação, por este conselho, apresenta um avanço ao garantir textualmente o direito de voto a todos Médicos, sejam eles servidores docentes ou técnico-administrativos. Quanto à proposta em voga ressaltamos finalmente que não pode este Egrégio Conselho aprovar em sua resolução terminologias que classifiquem parte do quadro de servidores como uma negação, “As Chefias do Serviço do Departamento Médico serão exercidas por médicos docentes e não docentes...” (grifo nosso). Os Servidores Técnico-administrativos têm identidade e papel próprios, enquanto profissionais de educação que são, identidade e papel estes já reconhecidos pelos Ministérios da Educação de Planejamento, Orçamento e Gestão que aprovou e encaminharam em conjunto a ANDIFES e entidades Sindicais Nacionais, projeto de carreira que cria o Cargo “Técnico-administrativo em Educação”, que denominará, a partir de sua aprovação, todos os Servidores Técnico-administrativos das IFE, à Casa Civil. PARECER: Diante do exposto, propomos, a este Conselho que em sua resolução possa garantir o avanço existente na proposta em apreciação – a garantir de que todos os Médicos, Docentes e Técnico-administrativos, possam votar nas eleições para as Chefias de Serviço do Departamento Médico do HUCAM, sem porém, colocar o limitador de só ser possível a um médico técnico-administrativo, candidatar-se na inexistência de candidato docente. Por fim que seja aprovada uma resolução e/ou recomendação para que todos os documentos expedidos por esta Universidade não venham a conter termos que diminuam ou reduzam os Servidores Técnico-Administrativos a uma negação – não docentes. S.M.J. este é nosso parecer do pedido de vistas. Vitória, 19 de março de 2004. Marcelo Rosa Pereira”. Após, o Senhor Presidente solicitou ao Conselheiro José Gilvan de Oliveira que faça a leitura do seu parecer favorável à mencionada alteração. De posse da palavra, o Conselheiro José Gilvan de Oliveira, procedeu a leitura, “in verbis”: “RELATÓRIO: Trata o presente processo de solicitação realizada pelo Diretor do Centro Biomédico que, por meio da Resolução nº 33/03, do Conselho de Deliberação Superior do Hospital Universitário “Cassiano Antonio Moraes”, propõe a alteração do Art. 29 do Regimento Interno do supracitado Hospital. Este Regimento foi aprovado pela Resolução nº 14/86 deste Conselho. Esta alteração consiste em: Onde se lê: “Art. 29 As chefias de Serviços do Departamento Médico serão exercidas

preferencialmente por docentes pertencentes ao corpo clínico do HUCAM, eleitos pelos seus pares pertencentes aos respectivos serviços, com mandato de 02 (dois) anos podendo ser reconduzidos.” Leia-se: “Art. 29 As chefias de Serviços do Departamento Médico serão exercidas por médicos docentes eleitos pelos médicos docentes e médicos especialistas lotados no Serviço, homologados pelo Diretor Superintendente, com mandato de 02 (dois) anos, podendo ser reconduzidos. § 1º Inexistindo médico docente ou na impossibilidade do mesmo chefiar o serviço, poderão ser candidatos médicos do respectivo serviço pertencente ao quadro da UFES. § 2º O candidato à chefia do Serviço será eleito por maioria simples dos votos válidos”. PARECER: Diante o exposto, somos, S.M.J., de parecer favorável à alteração do Artigo nº 29 do Regimento Interno do Hospital Universitário “Cassiano Antonio Moraes”, conforme projeto de resolução em anexo. Vitória, 18 de fevereiro de 2004. José Gilvan de Oliveira – Relator”. Finalizando, o Conselheiro José Gilvan de Oliveira, informou que o seu parecer foi aprovado pela Comissão de Legislação e Normas na reunião realizada no dia 18 de fevereiro de 2004. Após varias discussões entre os conselheiros presentes, o Senhor Presidente, deu inicio ao processo de votação. Em votação o parecer da Comissão de Legislação e Normas, foi aprovado por unanimidade. Baixada a RESOLUÇÃO NÚMERO SETE BARRA DOIS MIL E QUATRO.(CUn, 3 de março de 2004, p. 11, grifo nosso)

É importante ressaltar que é raro nas atas conter defesas “in verbis”, o que demonstra a importância dessa situação, sendo o assunto mais discutido na ata, não podendo ser apenas “informado”, como ocorreu nos outros. É deixado claro no texto que um médico não perde status de médico, independente de ser servidor docente ou administrativo. É interessante ressaltar que essa discussão praticamente foi sobre a situação dos médicos do HUCAM, não sendo discutida, por exemplo, a situação dos Enfermeiros ou outros profissionais do hospital.

Os outros 3 temas da ata foram sobre criação de 2 pós-graduações Lato senso e a progressão de um professor, assuntos corriqueiros e abordados de forma direta e sem comentários analisáveis.

O último comentário da reunião que fez menção ao CCS foi quanto à preocupação de possíveis falhas no Concurso Público da UFES, especificadamente para a área hospitalar, porém não comenta as falhas nem as preocupações específicas.

Na ata de 26 de maio de 2004 foram abordados 16 temas na “ordem do dia”, sendo em geral criação de programas de pós-graduação, liberação de verbas e outros itens sem detalhes de discussão, sendo a exceção sobre recurso contra a eleição de Chefe e Sub-Chefe do Departamento de Ginástica do Centro de Educação Física e Desportos, que foi amplamente discutido na ata, assim como foi discutido o artigo 29 na anterior.

A única menção do CCS no documento é quanto à exclusão da pauta da reunião a criação de um programa de pós-graduação Especialização em Endodontia.

A última ata, de sessão extraordinária ocorrida em 21 de junho de 2004, foi sucinta a assuntos de urgência, sendo pouco referente ao CCS, a não ser indiretamente pelo recurso do professor Crispim Cerutti Junior contra a cobrança de atividade externa sem permissão do Conselho Departamental.

Os três temas dessa sessão foram 2 professores que entraram com recurso para não perder provimento por atividade externa sem permissão do conselho departamental; discussão sobre Projeto Básico para realização do Processo Seletivo da UFES para ingresso nos Cursos de Graduação no ano letivo de 2005; e Contrato a ser celebrado entre a UFES e a FCAA.

#### **4.2.2. Análise das atas de 2008**

Em 2008 o professor Rubens Sérgio Rasseli foi reeleito, sendo que suas 5 primeiras reuniões do CUn foram nas seguintes datas: 18 de janeiro de 2008, 31 de janeiro de 2008, 28 de fevereiro de 2008, 27 de março de 2008 e 8 de maio de 2008. Sendo que apenas a de 31 de janeiro de 2008 foi sessão extraordinária.

Em 18 de janeiro de 2008 foi a sessão inicial do novo mandato do professor Rubens Sérgio Rasseli teve 14 “ordens do dia”, sendo três relacionadas com o CCS: alteração do nome do programa de pós-graduação de odontologia; contratação de uma empresa para trabalhar no hospital; e concessão do Título de Professor Emérito. Os três itens foram adicionados dentro do período de expediente, sendo que não eram parte da pauta inicialmente.

Houve também a contratação de 2 empresas que iriam trabalhar em mais de um campi, sendo que o de Maruípe foi citado especificamente em um deles, mas que não seriam especificadamente referentes a uma demanda específica do CCS.

Diferente da primeira reunião da gestão anterior, essa ata não tem nomeações, coisa que marcou a pauta de datas 26 de janeiro de 2004.

Na sessão extraordinária de 31 de janeiro de 2008 foi apenas informado os nomes dos professores aprovados “ad-referendum” pelo atual reitor ao cargo de Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e ao cargo de Pró-Reitor de Extensão.

Na sessão ordinária ocorrida no dia 28 de fevereiro de 2008 foram postos na “ordem do dia” três assuntos pertinentes diretamente ao CCS: Criação do Curso de pós-graduação “Lato Sensu” Especialização em Farmacologia Básica e Clínica, Aditivo ao Contrato nº 001/2006 celebrado entre a UFES e a Associação Beneficente Pró-Matre de Vitória, Projeto de Pesquisa “Fique Sabendo” e Contrato a ser celebrado entre a UFES e a Fundação de Apoio ao Hospital Universitário “Cassiano Antônio Moraes”.

Vale informar que o tema Aditivo ao Contrato nº 001/2006 celebrado entre a UFES e a Associação Beneficente Pró-Matre de Vitória foi requisitado para ser tratado como o primeiro da ordem do dia.

Fora isso, a sessão dedicou especial atenção ao item Projeto de Pesquisa “Fique Sabendo”, sendo que ele foi citado na ata da seguinte forma.

Projeto de Pesquisa “Fique Sabendo” e Contrato a ser celebrado entre a UFES e a Fundação de Apoio ao Hospital Universitário “Cassiano Antonio Moraes” (FAHUCAM). O Conselheiro Valter Bracht, com a palavra, fez a leitura do parecer da Comissão de Orçamento e Finanças (COF), favoráveis aos referidos Projeto e Contrato. Em seguida, ainda com a palavra, informou que este parecer foi, também, aprovado pela Comissão de Assuntos Didáticos, Científicos e Culturais (CADCC) em reunião realizada nesta data. A Conselheira Sonia Maria Dalcomuni, com a palavra, elogiou o currículo do professor Reynaldo Dietze. Em seguida, manifestou dúvida em relação ao referido processo, pois não entende muito bem se trata-se de um projeto de pesquisa ou da fabricação de kits para o Ministério da Saúde. Após, manifestou que, para ela, não ficou muito claro porque que será repassado para a UFES somente o valor de 5% (cinco por cento). O Conselheiro Valter Bracht, com a palavra, respondeu a Conselheira Sonia Maria Dalcomuni que se trata de um desenvolvimento de testes e, ao mesmo tempo de fornecimento de kits e o posterior acompanhamento de sua utilização. O Conselheiro Carlos Alberto Redins, com a palavra, informou que este contrato é o segundo de natureza semelhante que o Núcleo de Doenças Infecciosas está fazendo com o Ministério da Saúde; o primeiro foi acerca de um ano e com um valor menor. Em seguida, lembrou que a questão do pagamento de bolsas é mérito, e mérito tem que ser valorizado, pois do contrário pode-se podar a capacidade criativa e intelectual de produção da Universidade. Após, esclareceu que se alguém está comprando um serviço é porque o serviço tem valor competitivo no mercado, caso fosse na iniciativa privada certamente estariam recebendo muito mais pela fabricação desses kits. Ainda com a palavra, mencionou que a vantagem para o Centro são os equipamentos que ficam, mesmo que esses equipamentos representem o equivalente a 5% (cinco por cento) do valor. Finalizando, explicou que a resolução que regulamenta a atividade de curso de especialização tem sido usada para tudo que se refere a dinheiro, sendo que muitas vezes se tratam de coisas diferentes; por vezes um curso de especialização só beneficia o coordenador, como coordenador e como professor do curso, já um projeto dessa natureza coloca a Universidade na ponta, pois está competindo com outras instituições e produzindo esses kits com baixo custo para o Ministério da Saúde. Portanto, preocupações para tentar normatizar esses casos são muito importantes. Em votação, os pareceres do Relator, da COF e da CADCC foram aprovados por unanimidade.(CUn, 28 de fevereiro de 2008 , p. 10-11, grifo nosso)

Esse tipo de trabalho, sendo o único citado dessa natureza nessas atas analisadas, demonstra a importância junto à UFES dos projetos do CCS, que além de gerar recursos, gera visibilidade.

Normalmente, qualquer projeto que gere esse tipo de produto seria normalmente direcionado à Pró-reitoria de Extensão, visto a necessidade de produzir e atender uma comunidade externa da sociedade brasileira.

Notadamente é o tema mais discutido na ata, pois os outros itens da ata apenas são apresentados e votados sem discussão. Esse é exatamente o caso dos outros dois itens já citados anteriormente.

Os outros 7 itens da pauta são

- Projeto Básico do Programa Integrado de Bolsas da UFES para o ano de 2008 e Prorrogação das bolsas de Aprimoramento Discente (PAD) durante o mês de março de 2008
- Término do mandato dos representantes deste Conselho no Comitê de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).
- Eleição para representantes do corpo técnico-administrativo no Conselho Universitário e no Conselho de Curadores desta Universidade.
- Proposta de criação da Secretaria de Inclusão Social na UFES
- Criação do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo da UFES.
- Relatório Final Financeiro do I Curso de Pós-graduação “Lato Sensu” Especialização em Java.
- Homologação do Contrato nº 63/2007 celebrado entre a UFES e a RADIOBRÁS.

Com exceção do término do mandato dos representantes deste Conselho no Comitê de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que foi lido “in verbis”, não houve nenhum outro item que teve mais que leitura e aprovação imediata.

Na reunião ordinária de 27 de março de 2008 foram quatorze itens em “ordem do dia”, sendo que apenas um foi referente ao CCS: a criação do Programa de Pós-graduação em Atenção à Saúde Coletiva – Criação do Curso de Pós-graduação “Lato Sensu” Especialização em Estratégia em Saúde da Família.

Foram criados mais 8 cursos de pós-graduação “Lato Sensu”, além de serem aprovados os seguintes assuntos:

- Contrato a ser celebrado entre a UFES e a empresa AZ Turismo e Viagens Ltda.
- Prestação de Contas do Convênio de Cooperação Técnico-administrativa nº 012/ANTT/2006 celebrado entre a UFES e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)
- Convênio a ser celebrado entre a UFES e a Universidade de Luxemburgo
- Projeto de Desenvolvimento Institucional do Departamento de Ciências Contábeis
- Primeiro Termo Aditivo ao Contrato nº 33/2007 celebrado entre a UFES e a empresa Venturini Consultoria

Com a exceção da criação do Curso de Pós-graduação “Lato Sensu” Especialização em Engenharia de Condicionamento/Comissionamento e Contrato a ser celebrado entre a UFES e a Fundação Espírito-santense de Tecnologia (FEST), todos os outros assuntos foram apenas apresentados e votados, sem contestação ou discussão de nenhum tipo.

Na ata da sessão do dia 8 de maio de 2008, houve vinte “ordens do dia” sendo que apenas uma fazia referência ao CCS, especificadamente Criação do Curso de Pós-graduação “Lato Sensu” Especialização em Dependência Química e Contrato.

De resto são quatro recursos administrativos, um termo aditivo, contratação de duas empresas, dois cursos de pós-graduação lato sensu, proposta de ampliação do número de bolsas do Programa Integrado de Bolsas, Projeto de Desenvolvimento Institucional do Teatro Universitário, Projeto de Desenvolvimento Institucional “Cineclube Metrópolis: Cinema, Educação e Cultura”, proposta do programa de capacitação para os servidores técnico-administrativos em educação da UFES, para o ano de 2008, Protocolo de Intenções e Convênio com a Rose-Hulman Institute Of Technology e outro com University of Pittsburgh, vagas nos cursos de graduação da UFES para o programa PEC-G, três Prestações de Serviço Voluntário e um requerimento administrativo do Sindicato dos Trabalhadores na UFES.

#### **4.2.3. Análise das atas de 2012**

Em 2012 foi eleito o Reitor Reinaldo Centoducatte, que já era vice reitor nos dois mandatos anteriores e foi reitor pro tempore nos últimos meses de 2011 e início de 2012.

As primeiras cinco sessões do CUn da gestão do recém eleito reitor foram nas datas de 20 de março de 2012, 29 de março de 2012, 3 de abril de 2012, 9 de abril de 2012 e 26 de abril de 2012. Sendo que dessas as de 3 e 9 de abril foram sessões extraordinárias.

Na ata de 20 de março de 2012, ocorreram nas “ordens do dia” quarenta e um itens de pauta, sendo que desses itens seis foram referentes ao CCS, sendo eles:

- Homologação do contrato nº 21/2012 celebrado entre a UFES e a empresa Engeforth Engenharia Ltda EPP, objetivando a reforma de salas de aula do Centro de Ciências da Saúde desta Universidade (CCS/UFES)
- Homologação dos contratos nos. 108 e 109/2011 celebrados entre o HUCAM e, respectivamente, as empresas White Martins Gases Industriais Ltda e Tecnocryo Comércio Serviços e Manutenções Ltda ME, objetivando a aquisição de gases medicinais em cilindros para atender ao HUCAM.
- Homologação do contrato nº 09/2012 celebrado entre a UFES e a empresa Arga Engenharia Ltda, objetivando a manutenção preventiva e corretiva nos maquinários instalados no Serviço de Processamento de Roupas do HUCAM.
- Homologação do contrato nº 33/2012 celebrado entre a UFES e a empresa Lumam Montagens e Instalações Ltda EPP, objetivando a finalização do Edifício de Laboratórios de Fisiologia, Farmacologia, Patologia, Microbiologia e Nutrição do CCS.
- Homologação dos contratos nos 17/2012 e 18/2012, celebrados entre a UFES e as empresas HL Consultoria, Projetos e Treinamentos Ltda e Oficina SOS Ltda ME, respectivamente, o primeiro objetivando a confecção de carimbos e o segundo objetivando a confecção de chaves, ambos para atender aos campi de Maruípe e Goiabeiras.
- Solicitação de autorização para pagamento de funcionários via RPA's.



Fora esses, foram 29 renovações de contratos, algumas atualizações de projetos, três recursos administrativos e algumas acordos de pesquisa e eleições para estruturas internas da UFES.

Dentre os temas mais destacados na ata são

- Homologação do *ad referendum* do Presidente deste Conselho, que aprovou o Projeto de Pesquisa “Modelagem e Simulação do Efeito Eletromagnético na Mitigação da Incrustação Carbonática”, o Termo de Cooperação nº 0050.0067063.11.9 entre a UFES e a empresa Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) e o contrato entre a UFES e a Fundação Espírito-santense de Tecnologia (FEST)
- Solicita indicação de 02 (dois) representantes para integrar a Câmara de Inovação Tecnológica
- Término de mandato dos representantes do Conselho Universitário no Conselho de Curadores desta Universidade
- Solicitação de autorização para pagamento de funcionários via RPA's.

Sendo esse último, referente a um problema emergencial da situação do HUCAM.

Segue trecho da Ata na Íntegra:

Solicitação de autorização para pagamento de funcionários via RPA's. O Conselheiro Armando Biondo Filho, com a palavra, fez a leitura de seu parecer e dos pareceres das Comissões de Assuntos Didáticos, Científicos e Culturais e de Orçamento e Finanças, contrários à referida solicitação. Neste momento, o Senhor Presidente, com a palavra, propôs aos presentes Conselheiros a prorrogação da presente Sessão por mais 01 (uma) hora, tendo sido sua solicitação aprovada por unanimidade. Continuando, em discussão, o Conselheiro Wilson Mário Zanotti, com a palavra, fez diversas explanações acerca da situação do Hospital Universitário “Cassiano Antonio Moraes” (HUCAM). Tendo em vista a situação emergencial do mencionado hospital e os questionamentos acerca de uma solução viável para o assunto, o Senhor Presidente, com a palavra, retirou o processo de pauta, a fim de que, numa próxima Sessão, o Douto Procurador-Geral da UFES possa ser convidado a participar no intuito de esclarecer a matéria tratada em tela antes de proferir decisão. Após a análise deste processo, foi constatada ausência de quorum para deliberação. Desta forma, a análise dos demais pontos de pauta foi suspensa, devendo ser retomada na próxima sessão deste Conselho.(CUUn, 20 de março de 2012, p. 41 )

Percebe-se um tom de urgência na liberação da verba, mas visivelmente prefere-se ter o aval do Procurador Geral, provavelmente por motivo de dúvidas quanto à aplicação da regra, porém o motivo não é explicitado na ata.

Segue-se a suspender a reunião por ausência de quórum, essa mesma informação ainda não havia sido percebida nas atas anteriores. Isso pode demonstrar menor participação nas reuniões, o que não é confirmado pelas entrevistas, ou uma preocupação maior com a legitimidade das definições.

Já na ata da sessão de 29 de março de 2012 foram apresentados 11 pontos de “ordem do dia”, além de três levantamentos nas comunicações, sendo um referente ao fato de o HUCAM ter pessoas concursadas com área de laboratório esperando ser convocadas, apesar de haver autorização para convocá-las.

O assunto foi finalizado informando que seriam buscadas informações de o porquê não ter acontecido a convocação ainda.

Na parte referente a expediente, foi pedido que fosse retirada a discussão sobre “Solicitação de autorização para pagamento de funcionários via RPA”.

Dentro da “ordem do dia” foram feitas nomeações de pro-reitores e relocação de cargos de direção, processos administrativos internos, aprovações de cursos de pós-graduação lato sensu, e homologação de contratos.

A única “ordem do dia” referente ao CCS seria a Criação do Curso de Pós-graduação lato sensu “Especialização em Reumatologia”, sendo um fato não relevante para a ata.

Novamente a sessão é interrompida por falta de quorum, apesar de o início da ata informar que teriam inicialmente presentes a quantidade necessária de conselheiros.

Diferente da primeira ata de 2004, o professor Centoducatte, privilegiou em sua primeira sessão do CUn assuntos administrativos e a segunda sessão focalizou nomeações.

Na ata da sessão extraordinária de 3 de abril de 2012 foram colocados cinco itens nas ordens do dia, sendo que o item sobre pagamento do RPA, que estava em discussão a duas sessões, foi pedido que fosse incluído na sessão “expediente”, sendo esse o único item relacionado com o CCS diretamente.

Fora isso foram aprovadas a criação de dois cursos a distância, o plano anual da Auditoria Interna e indicação de 2 representantes do INSTITUTO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (INIT/PRPPG). Sendo que o assunto mais discutido foi a indicação dos representantes do INIT e a solicitação de autorização para pagamento de funcionários via RPA's.

Um ponto interessante foi a aprovação da participação de alunos de medicina para a apreciação do ponto sobre a solicitação de autorização para pagamento de

funcionários via RPA's. Foi a primeira vez nas atas selecionadas que discentes não representantes dos discentes tiveram participação nas reuniões.

Segue o trecho da discussão:

03.05. PROCESSO Nº 2.016/2012-10 – HOSPITAL UNIVERSITÁRIO “CASSIANO ANTONIO MORAES” (HUCAM) – Solicitação de autorização para pagamento de funcionários via RPA's. Neste momento, conforme permissão concedida pela presente Plenária, adentraram à Sala das Sessões os discentes Adeilson Moreira Júnior e Renan Rosetti Muniz, matrículas 2007205538 e 2008205106, respectivamente, para participarem, apenas com direito a voz, das discussões deste ponto da pauta. Continuando, o Conselheiro Armando Biondo Filho, com a palavra, fez a leitura de seu parecer e dos pareceres das Comissões de Orçamento e Finanças, de Assuntos Didáticos, Científicos e Culturais e de Legislação e Normas, contrários à referida solicitação de autorização para pagamento de funcionários via RPA's. Neste momento, o Senhor Presidente, com a palavra, solicitou à Plenária prorrogação da presente Sessão por mais 01 (uma) hora, tendo seu pedido aprovado por unanimidade. Continuando, após diversas discussões sobre a matéria, o Conselheiro Gelson Silva Junquilha, com a palavra, encaminhou proposta no sentido de determinar que a Superintendência de Cultura e Comunicação da UFES convoque uma coletiva de imprensa e providencie a publicação de uma matéria paga em jornais explicitando a situação que atualmente se encontra o HUCAM, relativa à terceirização de pessoal, e seus reflexos junto aos cursos de graduação ofertados pelo Centro de Ciências da Saúde desta Universidade e à sociedade capixaba, bem como determinar que a Reitoria articule, junto às entidades representativas dos servidores docentes e técnico-administrativos e dos discentes da UFES e aos Ministérios Público Federal (MPF) e da Educação (MEC) discussão para que a referida situação seja sanada em caráter de urgência, possivelmente por meio da assinatura de um Termo de Ajustamento de Conduta, tendo este Conselho até o dia 13 deste mês para possível deliberação acerca deste assunto. Em votação, a proposta apresentada pelo Conselheiro Gelson Silva Junquilha foi aprovada por unanimidade. (CUn, 3 de abril de 2012, p. 55-56 )

Ou seja, sobre a situação do HUCAM, seria vista a possibilidade de resolver o problema de forma emergencial, visto que para que fosse feito de forma aceitável pela legislação, procurou-se o Auditor, o MPF e o MEC para executar esse pagamento.

E da mesma forma das últimas sessões, ela foi encerrada por falta de quórum, apesar de não indicar quem ou quantas pessoas estavam presentes no fim da sessão.

A sessão extraordinária de 9 de abril de 2012 teve cinco “ordens do dia”, sendo que o item mais importante foi o Termo Aditivo ao contrato nº 56/2008 celebrado entre a UFES e a empresa Express Serviços de Locação de Mão de Obra Ltda EPP, sobre terceirização de mão de obra da HUCAM. Como na sessão anterior, também foi

autorizada a participação de um aluno de medicina nesse tópico, como ocorreu na sessão de 03 de abril de 2012.

Fora esse tema, os outros foram mais corriqueiros, como prestações de contas, recursos administrativos e propostas de alteração de resoluções.

O tema mais discutido foi o ponto do Hospital, sendo ele que ocupa mais da metade da ata.

Na discussão é tratada a legalidade do contrato e a emergência de resolver o problema, sendo necessária antes aprovação de órgãos fiscais para que o trabalho seja aprovado sem a cassação do mesmo.

Por essa mesma razão foi requerido anteriormente que o procurador e o Ministério Público estivessem cientes da situação.

A ata finaliza falando que a situação do estado do Espírito Santo é crítica, citando a situação do HUCAM como um dos setores importantes do estado que vem tendo problemas. Com base nas comissões e após as votações, foi baixada a Decisão nº 78/2012.

A última sessão ordinária de 2012 é a de 26 de abril, sendo a terceira sessão ocorrida no período de um mês.

O tema da última discussão da sessão de 9 de abril, sobre a Decisão nº 78/2012, é tema de abertura da ata, sendo perguntadas informações sobre o andamento dos procedimentos definidos pela resolução.

Após isso, apenas uma “ordem do dia” foi discutida, um recurso administrativo sobre um exservidor.

Dessa vez o fim da reunião se deu pelo horário adiantado e foi encerrada sem os outros pontos da pauta.

## 5. CONCLUSÃO

Antes de darmos um posicionamento sobre a cultura organizacional do CCS, é necessário deixar claro que o centro passa por um momento de transição. Pela primeira vez o diretor do centro não é nem médico e nem homem.

Além disso, os dados referentes à influência do CCS na gestão da UFES também podem sofrer influência do fato do reitor atual ser o vice-reitor dos dois mandatos anteriores, sendo que os mandatos anteriores foram de reitores oriundos do CCS.

Baseando-se nas entrevistas e nos dados documentados, percebe-se que o curso de Medicina possui um peso cultural, portanto político e expressivo, especialmente considerando o modelo departamentalizado da UFES, onde dentro dos Centros a quantidade de departamentos demonstra facilmente a força do curso.

A partir da simples observação do fato que oito cursos possuem quatorze departamentos e que seis são associados ao curso de medicina, percebe-se que a importância desse curso não está apenas no campo cultural, mas também no campo político, onde representa quase que metade dos votos dos departamentos.

O próprio imaginário da comunidade acadêmica parece confirmar esse ponto, demonstrando que esse curso é o principal ponto de convergência das opiniões e posicionamentos esperados do Centro.

De acordo com as entrevistas o Centro é voltado para o funcionamento de pessoas de nível econômico mais elevado, predominantemente de etnia branca, voltado para o pragmatismo e essencialmente de princípios do individualismo.

Ademais, o curso de medicina é a principal identidade política e cultural do Centro, deixando os outros cursos apenas como representação parcial. Apesar de atualmente o Centro estar com uma direção não proveniente do curso de medicina, isso se dá por fatores externos à cultura do centro, provavelmente proveniente do atual desgaste da imagem do médico no cenário político/social<sup>5</sup>.

Percebe-se que além do curso de medicina, existe também menções ao curso de odontologia e enfermagem, sendo esse último usado frequentemente como representação de resistência e de “diferença” junto ao centro.

---

<sup>5</sup> Durante a pesquisa acabaram ocorrendo diversos comentários sobre o programa “Mais Médicos” e denúncias

Os cursos de Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional e Nutrição são geralmente apenas citados quando se fala sobre os cursos novos e sobre suas importâncias potenciais, que estão se desenvolvendo, porém ainda não parecem possuir impacto cultural e, portanto, político especialmente forte.

A falta de espaços comuns parece ser um fator que contribui para o distanciamento dos cursos, visto que falta não apenas espaço comum, mas em tentativas de aproximar as ciências da saúde que, de acordo com as entrevistas, não ocorre de alguma forma, parece ser desestimulada pela organização dos cursos, visando mantê-los isolados.

A própria organização espacial do campus parece favorecer essas divisões, visto que os cursos menos representativos nas entrevistas se encontram na parte “baixa” do centro e os cursos mais “emblemáticos” estão mais próximos ao Hospital, na parte mais alta.

O hospital é um caso ainda mais representativo. Dentro das entrevistas ocorridas no CCS o hospital praticamente não é citado, sendo apenas feitas menções superficiais sobre o próprio, enquanto nas atas das Reuniões do CUn, como também nas entrevistas efetuadas na reitoria, ele parece ser um dos símbolos do CCS. Provavelmente por sua importância para a sociedade externa à UFES, sendo por isso uma força política e social tanto interna quanto externa à instituição.

O CCS em si parece pouco representado nas atas do CUn, sendo provavelmente mais perceptíveis as necessidades do HUCAM, o que demonstra que para a UFES, ele é um dos principais vetores de importância política do CCS, não só como ferramenta educacional, mas como fonte de poder e custo à universidade.

Dentro dos três mandatos, um dos assuntos mais comuns do período é o Hospital e sua necessidade de mão de obra, chegando ser necessário encontrar brechas em leis algumas vezes para possibilitar seu funcionamento. Além disso, foi um dos poucos assuntos discutidos nas reuniões que não é basicamente apresentado, votado e homologado consensualmente. Como falado anteriormente, estamos cientes que pode ter havido discussões sobre os assuntos das atas e que foi preferido não mencioná-las na ata por alguma razão, talvez visando criar algum discurso de consenso ou calando outros discursos contrários, porém viu-se a necessidade de pôr esse assunto em ênfase, demonstrando sua importância.

---

de médicos que estavam fraudando o sistema de ponto.

A entrada da EBSEH junto a HUCAM pode abalar esta configuração, pois pode abaixar a influência do CCS na política do hospital e enfraquecer seu poder nas relações junto à Reitoria.

Outro fato atribuído ao CCS é que ele não é conhecido por sua dedicação à política e ao social, sendo mais dedicado a seus próprios assuntos, o que parece ser corroborado pelas entrevistas. Mais que isso, ele é sempre lembrado como local de pesquisas e estudo, sendo geralmente associado a não participação no movimento político/social com a seriedade de estudos.

Esse ponto é lembrado diversas vezes pelos entrevistados da Reitoria: que o CCS é um lugar de pesquisa por excelência, apesar de faltar divulgação das mesmas à instituição. Por manter os resultados muito fechados junto aos próprios pesquisadores, transformam o conhecimento em mérito pessoal e não em mérito institucional.

O fato de ele ser distante da organização central da instituição e, ainda assim, na mesma cidade, possibilita ao centro uma situação única organizacional, onde possuem certa liberdade de trabalho de forma a se adaptar a sua comunidade de forma funcional.

Mesmo dentro de uma forma mais individual e livre, os servidores docentes e técnicos conseguiram unir essas características de forma a “um melhor” funcionamento burocrático, onde a prioridade não é necessariamente a obediência à norma, mas o atendimento ao demandante, o que, apesar de criar problemas do ponto de vista burocrático, parece atender às demandas dos professores e alunos, que elogiam essas características.

Apesar das óbvias deficiências desse sistema, aparentemente é funcional dentro do CCS, visto que dentre os grupos entrevistados (alunos, TAE e servidores docentes), poucas reclamações quanto ao atendimento se encontrou, sendo mais comuns reclamações sobre os estudantes e uma falta de “limites” dos mesmos quanto ao papel do professor e da instituição pública.

O CCS em geral demonstra não perceber as mudanças da reitoria, pelo contrário, parece que as alterações, mesmo as de reitor, são pouco impactantes para ele, excluindo o assunto do ponto eletrônico, como se o campus de Maruípe estivesse extremamente adaptado à sua própria estrutura e dentro dos parâmetros idealizados

pela “instituição”, ainda que os mesmos tenham dificuldade de identificar as características marcantes desse centro em comparação com o resto da Universidade. Esse tipo de observação indica que os parâmetros característicos da instituição se misturam com os do Centro, independentemente de quais sejam.

Por outro lado, essas características do CCS são praticamente imperceptíveis pelos próprios membros internos que, por serem absorvidos nessa cultura, não têm como perceber seus próprios problemas e potencialidades, assim como a administração central, que por tentar homogeneizar políticas organizacionais não percebe o impacto negativo que pode ocorrer pelas políticas não específicas.

Sobre os reitores, foram obtidos poucos parâmetros de comparação, visto que foram comparados apenas dois deles no período de 12 anos, mas percebeu-se dois pontos importantes ao se analisar os dados. O primeiro deles é o fato do Reitor vindo do CCS ter uma característica mais política, de forma a pessoalizar suas relações, o que é diferente da visão do Reitor atual, que é mais técnico e menos voltado a políticas diferenciadas. O segundo é que a princípio o CCS se alinha com a reitoria, de forma a não criar um impasse ou discussão, sendo geralmente pró-reitor.

Por fim, é necessário informar que o CCS está passando por um momento de transição, não apenas pela já informada eleição da nova diretora, como também pela nova visão que vem se formando junto à sociedade do papel das ciências da saúde e de seus profissionais, o que torna ainda mais urgente a criação de propostas de políticas organizacionais e burocráticas mais voltadas para as culturas organizacionais próprias dos centros.

Esse trabalho não discorda que políticas organizacionais gerais devem ser criadas e, mesmo, implementadas, mas propõe que elas devem acompanhar um estudo da cultura organizacional dos centros, seja para adaptar a política organizacional à cultura organizacional do CCS ou para desenvolver trabalhos para adaptar a cultura organizacional do Centro a um formato funcional dentro da política organizacional central.



## 6. REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J. R. **Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional**. Anais do Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, SP, Brasil, 13. Disponível em <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/418.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/418.pdf)> acessos em 21 de fevereiro de 2013.
- BERCKER, H. S. **Observação social e estudos de casos sociais**. In: . **Observação social e estudos de casos sociais. Observação social e estudos de casos sociais**, p. 117-133.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, Florianópolis, v. 2, n. 1, p.68-80, jan.-jul., 2005.
- BORGIO, I.A. **UFES: 40 anos de história**. Vitória: UFES,1995.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro/Lisboa: Difel/Bertrand, 2011.
- BURKE, P. **O que é história cultural?** Tradução de Sérgio Goes de Paula. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- CEDRO, M. **Pesquisa Social e Fontes Oraís: particularidades da entrevista como procedimento metodológico qualitativo**. Revista Perspectivas Sociais, ano 1, n.1, p.125-135, 2011
- CHU, R. A.; WOOD JR., T. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?**.Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5,out. 2008.Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000500008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500008&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 28 de outubro de 2012.
- COELHO, E. As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro: 1822-1930. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- CORNELSEN, E. L. **Análise do Discurso no âmbito dos Estudos Organizacionais: uma abordagem teórica**. In: CARRIERI, A. P. et al. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Juruá, 2009. p. 21-43.
- CRUZ NETO, O.; MOREIRA, M. R.; SUCENA, L. F. M. **Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS. 13., ABEP, 2002, Ouro Preto.
- DAMATTA, R. **O que faz do Brasil, Brasil?** 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Você tem cultura?** Artigo publicado no Jornal da Embratel, Rio de Janeiro, 1981.Disponível em:

<<http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/14467/material/voce%20tem%20cultura.pdf>> acesso em 20 de abril de 2013.

DIJK. T. A. Van. **Discurso e Poder** . São Paulo, Editora Contexto, 2012

DREHER, J. **Fenomenologia do poder**. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, setembro-dezembro, V11 n3, pag 474-490, 2011

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004.

ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. São Paulo: Via lettera Editora e livraria, 2007.

ELIAS, N. **O processo civilizador: Uma história dos costumes**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Trad.(Org.) Izabel Magalhães. Brasília; Universidade de Brasília, 2001.

FERREIRA, K. A. R.; MOURA, L. R. ; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. L., **Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira**. *Revista pensamento contemporâneo de administração*, v.6, n3, p. 69-87, 2012

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. **A Ordem do Discurso** – Aula inaugural no College de France. Pronunciada em 2 de dezembro de 1970. disponível em <<http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/ordem.pdf>>. acesso em 28 de outubro de 2012.

\_\_\_\_\_. **Arqueologia do Saber**. -7ed. - Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Graal, 2010

\_\_\_\_\_. **Sobre a arqueologia das ciências**. Resposta ao Círculo de Epistemologia (1968). In: *Ditos e escritos II*. p. 82-118. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 2005.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010

FRANÇA, M. C. **Política de atenção ao tabagista no município de Vitória-ES : olhares e caminhos para a sua (re)configuração**. 2013. 248f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória – ES. 2013.

FRASER, M. T. D e GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. *Paidéia. Revista de Psicologia da Educação da USP*. Ribeirão Preto, v.14, n.28, março 2004, pp.139-152

- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Editora Thomson, 2010.
- GONDIM, S.M.G.; FISCHER, T. **O discursos, a análise de discurso e a metodologia discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural**. In Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social □ CIAGS. Vol. 2, nº 1, 2009.
- GODOI, C. K. Análise do discurso na perspectiva da **interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais**. Revista Gestão.Org, v.3, n.1, Jan./Abr.2005
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 1973.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind( 2nd edition)**. New York, McGraw-Hill, 2005.
- HUMEREZ, D.C. **História de vida: instrumento para captação de dados na pesquisa qualitativa**. ACTA PAULISTA ENFERMAGEM, São Paulo, v.11, n.2, p.32-37, 1998.
- ICHIKAWA, E. Y. ; MENDES, L. . **O sujeito moderno sob o olhar pós-moderno: as contribuições da análise do discurso produzida no contexto francês**. In Analise do discurso em estudos organizacionais, 2009, Curitiba: Juará, 2009, v. 1 ed., p. 153-171.
- LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: SIPEQ, 2004. 1 CD
- MEURER, J. L.; DELLAGNELO, A. K. **Análise do Discurso..** Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. Disponível em: <[http://www.libras.ufsc.br/colecaoLetrasLibras/eixoFormacaoBasica/analiseDoDiscurso/assets/495/Texto\\_base\\_AnalisedoDiscurso.pdf](http://www.libras.ufsc.br/colecaoLetrasLibras/eixoFormacaoBasica/analiseDoDiscurso/assets/495/Texto_base_AnalisedoDiscurso.pdf)>. Acesso em: 15 de dezembro de 2012
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. ;BRESLER, R. B. **A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações**. Rev. adm. contemp., 2001, vol.5, no.spe, p.59-79.
- NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, v.1, n.3, p. 1-5, 1996. Disponível em:

<[www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf)>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2013

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Revista Travessia. Ed. nº 4. Cascavel: Unioeste, 2009. disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/download/3122/2459>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2013.

PEREIRA, M. C.; BRITO, M. J. **A análise do discurso como prática e processo de produção de sentidos: proposta teórica-metodológica**. In Análise do discurso em estudos organizacionais, 2009, Curitiba: Juaráp. 53-78

Rosa, A R., Paço-Cunha, e Morais, César A. T. **Análise Crítico do Discurso Como Análise Crítica Das Organizações: Uma Proposta Teórico-Metodológica Com Base Na Teoria Simbólica De Pierre Bourdieu**. In Análise do discurso em estudos organizacionais, 2009, Curitiba: Juaráp. 79-108

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. RAC, v.6, n.1, pag. 187-207. 2002:

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and leadership**. San Francisco. Jossey-Bass, 1992.

SMEHA, L. **Aspectos epistemológicos subjacentes a escolha da técnica do grupo focal na pesquisa qualitativa**. Revista de Psicologia da IMED, Passo Fundo, 1, mar. 2011. Disponível em: <<http://seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/35>>. Acesso em: 08 de Fevereiro de 2013.

RIBEIRO, O. **Cultura organizacional**. Educação, ciência e tecnologia. Disponível em: <[http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/411/1/Cultura\\_organizacional.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/411/1/Cultura_organizacional.pdf)>.

Acesso em: 15 de dezembro de 2012

VARGAS, H. M. **Sem perder a majestade: "profissões imperiais" no Brasil**. Estudos de Sociologia, Araraquara, v. 15, n. 28, p. 107-124, 2010.

WEBER, M. **Metodologia das Ciências Sociais**, parte 2. São Paulo: Cortez; Campinas: EDUNICAMP, 1992.

## 7. APÊNDICE

### 7.1. Roteiro de entrevista Inicial

#### Entrevista Semi-estruturada

**Tema: Cultura organizacional na UFES/CCS**

**Tema Específico: Poder e cultura na UFES, associado ao vetor cultural**

#### Universo:

- Servidores do Centro de Ciências da Saúde – CCS, que sempre foram lotados nesse centro;
- Servidores que trabalham no Centro de Ciências da Saúde e que já foram lotados em outro Centro de Ensino;
- Servidores que trabalham em outro Centro de Ensino, e já foram lotados no CCS;
- Servidores da Reitoria, com mais de 12 anos serviço na UFES;
- Ex-reitores.

#### Equipe: Um Entrevistador

Número de entrevistados (amostra): 20

Tempo de cada entrevista: Limite de 30 minutos

Composição de cada Grupo de entrevistas em ordem de prioridade:

##### **Grupo1:**

13 entrevistas com servidores, servidores do Centro de Ciências da Saúde, que sempre foram lotados nesse centro; que já trabalharam no CCS, e em pelo menos mais um Centro de Ensino, para tentar identificar se existe uma cultura organizacional que caracteriza o CCS, e se possível identificá-la. Utilizar essa experiência como parâmetro de comparação. Obrigatoriamente: entrevistar o diretor do CCS, o professor Redins.

##### **Grupo2:**

5 entrevistas com servidores lotados na Reitoria, com experiência de trabalho com pelo menos 2 reitores. Isso objetiva tentar identificar se existem diferenças de cultura, próprias dos Centros de Ensino em que o Reitor é/foi lotado, especialmente do CCS.

##### **Grupo3:**

Ex-reitores. Analisar se os mesmos sentem diferença na cultura organizacional de cada Centro de Ensino da UFES, especialmente em relação aos procedimentos e políticas adotadas. Tentar identificar suas visões sobre as variáveis subjetivas da cultura da UFES.

**Perguntas do Grupo 1.** (13 entrevistas com servidores, servidores do Centro de Ciências da Saúde – CCS, que sempre foram lotados nesse centro; que já trabalharam no CCS, e em pelo menos mais um Centro de Ensino)

- 1) Quais as características mais marcantes, do seu ponto de vista, dos ocupantes de cargos eletivos, servidores docentes e técnico-administrativos e alunos do centro? Você identifica características comuns a todos eles?

- 2) Você considera que as normas, regras e procedimentos dos Centros de Ensino, nos quais você atuou, atendem às necessidades dos mesmos?
- 3) Você identifica alguma mudança marcante, relacionada à mudança de chefia dos Centros de Ensino, nos quais você atuou, e da Reitoria durante as eleições de 2007 a 2013?
- 4) Elas alteraram a forma como o atendimento ao usuário é realizado, em cada Centro de Ensino, nos quais você atuou?
- 5) Quando você vai executar alguma tarefa, em outro Centro de Ensino, ou em alguma unidade administrativa, percebe alguma característica marcante?
- 6) Pelo que você percebe, essas características, de alguma forma alteram as percepções dos alunos? Por exemplo: Alunos do CCS e de outros Centros de Ensino, em geral, possuem posturas e características semelhantes, ou são diversificadas?
- 7) Percebe essas diferenças, ou semelhanças, entre servidores de Centros de Ensino diferentes? Eles parecem incorporar atitudes “próprias” do Centro de Ensino em que estão lotados?

Caso sejam identificadas características culturais próprias, prosseguimos com a questão abaixo:

- 8) Em sua opinião, qual a principal causa para essas diferenças culturais?

**Perguntas do Grupo 2** (5 entrevistas com servidores lotados na Reitoria, com experiência de trabalho com pelo menos 2 reitores)

- 1) Para você, é perceptível identificar alterações na organização da reitoria, quando há mudança de Reitor?
- 2) Você acredita que existe alguma ligação entre a cultura do Centro de Ensino, de onde o recém-eleito reitor atua, e as alterações que ele propõe?
- 3) Quando o reitor eleito é de um mesmo Centro de Ensino do seu antecessor, você percebe similaridades e/ou continuidade entre as administrações?
- 4) O CCS teve alguns reitores eleitos. Para você, existem algumas características, desses reitores, que em sua opinião sejam comuns a esse Centro?

**Perguntas do Grupo 3** (2 Reitores)

1. Quando assumiu a reitoria, quais as suas primeiras impressões?
2. Existiam diferenças “culturais” (destacar que o seu interesse está ligado a atitudes, costumes e tradições) em relação ao seu Centro de Ensino de origem?
3. Ouve necessidade de adaptação à forma de execução do trabalho realizado na reitoria e as que você adotava e /ou era adotada na sua área?
4. Em sua opinião, que características culturais dos Centros envolvidos foi fundamental para sua chegada à reitoria?
5. Na sua visão, existiam/existe diferenças perceptíveis nas formas como os centros trabalham e em suas culturas organizacionais?

Caso a resposta seja afirmativa:

6. Quais as mais impactantes na gestão da UFES, principalmente nas que se referem a efetividade das ações e mudanças organizacionais?
7. Que outros fatores foram/são tão ou mais importantes para a sua eleição e dos demais reitores da UFES?

**Seleção dos participantes:**

A lista dos participantes, do grupo 1, será requisitada no DGP; do grupo 2, será com base na página do DGP; e por fim os reitores serão contatados pessoalmente.

**Local:** UFES, de preferência em local com privacidade e confortável aos entrevistados.

**Equipamentos:** Gravador e caderno de anotações.

## 7.2. Roteiro de entrevista Final Aplicado

### Entrevista Semi-estruturada

**Tema: Cultura organizacional na UFES/CCS**

**Tema Específico: Poder e cultura na UFES, associado ao vetor cultural**

#### Universo:

- Servidores do Centro de Ciências da Saúde – CCS, que sempre foram lotados nesse centro;
- Servidores e alunos que trabalham ou tem acesso ao Centro de Ciências da Saúde e que já foram lotados em outro Centro de Ensino;
- Servidores e alunos que trabalham em outro Centro de Ensino, e já foram lotados no CCS;
- Servidores da Reitoria, com mais de 12 anos de serviço na UFES;

#### Equipe: Um Entrevistador

Número de entrevistados (amostra): 26

Tempo de cada entrevista: Limite de 30 minutos

Composição de cada Grupo de entrevistas em ordem de prioridade:

#### Grupo1:

13 entrevistas com servidores, servidores do Centro de Ciências da Saúde, que sempre foram lotados nesse centro; que já trabalharam no CCS, e em pelo menos mais um Centro de Ensino, para tentar identificar se existe uma cultura organizacional que caracteriza o CCS, e se possível identificá-la. Utilizar essa experiência como parâmetro de comparação. Obrigatoriamente: entrevistar a diretora do CCS.

#### Grupo2:

5 entrevistas com servidores lotados na Reitoria, com experiência de trabalho com pelo menos 2 reitores. Isso objetiva tentar identificar se existem diferenças de cultura, próprias dos Centros de Ensino em que o Reitor é/foi lotado, especialmente do CCS.

#### Grupo3:

Ex-reitores. Analisar se os mesmos sentem diferença na cultura organizacional de cada Centro de Ensino da UFES, especialmente em relação aos procedimentos e políticas adotadas. Tentar identificar suas visões sobre as variáveis subjetivas da cultura da UFES.

**Perguntas do Grupo 1.** (13 entrevistas com servidores, servidores do Centro de Ciências da Saúde – CCS, que sempre foram lotados nesse centro; que já trabalharam no CCS, e em pelo menos mais um Centro de Ensino)

- 1) Quais as características mais marcantes, do seu ponto de vista, dos ocupantes de cargos eletivos, servidores docentes e técnico-administrativos e alunos do centro? Você identifica características comuns a todos eles?
- 2) Você considera que as normas, regras e procedimentos dos Centros de Ensino, nos quais você atuou, atendem às necessidades dos mesmos?



- 3) Você Identifica alguma mudança marcante, relacionada à mudança de chefia dos Centros de Ensino, nos quais você atuou, e da Reitoria durante as eleições de 2007 a 2013?
- 4) Elas alteraram a forma como o atendimento ao usuário é realizado, em cada Centro de Ensino, nos quais você atuou?
- 5) Quando você vai executar alguma tarefa, em outro Centro de Ensino, ou em alguma unidade administrativa, percebe alguma característica marcante?
- 6) Pelo que você percebe, essas características, de alguma forma alteram as percepções dos alunos? Por exemplo: Alunos do CCS e de outros Centros de Ensino, em geral, possuem posturas e características semelhantes, ou são diversificadas?
- 7) Percebe essas diferenças, ou semelhanças, entre servidores de Centros de Ensino diferentes? Eles parecem incorporar atitudes “próprias” do Centro de Ensino em que estão lotados?

Caso sejam identificadas características culturais próprias, prosseguimos com a questão abaixo:

- 8) Em sua opinião, qual a principal causa para essas diferenças culturais?

**Perguntas do Grupo 2** (5 entrevistas com servidores lotados na Reitoria, com experiência de trabalho com pelo menos 2 reitores)

- 1) Para você, é perceptível identificar alterações na organização da reitoria, quando há mudança de Reitor?
- 2) Você acredita que existe alguma ligação entre a cultura do Centro de Ensino, de onde o recém-eleito reitor atua, e as alterações que ele propõe?
- 3) Quando o reitor eleito é de um mesmo Centro de Ensino do seu antecessor, você percebe similaridades e/ou continuidade entre as administrações?
- 4) O CCS teve alguns reitores eleitos. Para você, existem algumas características desses reitores que em sua opinião sejam comuns a esse Centro?
- 5) Em sua opinião, houveram políticas diferenciadas a esse centro durante seus mandatos (reitores oriundos do CCS)?
- 6) Considerando que a reitoria atua com pessoas de todos os centros e campus, você percebe alguma característica marcante na forma de gestão ou organização do CCS? E da comunidade acadêmica de lá?

**Perguntas do Grupo 3** (1 Reitor)

- 1) Quando assumiu a reitoria, quais as suas primeiras impressões da reitoria?
- 2) Existiam diferenças “culturais” (atitudes, costumes e tradições) em relação ao seu Centro de Ensino de origem e a reitoria? Poderia especificar?
- 3) Houve necessidade de adaptação à forma de execução do trabalho realizado na reitoria e as que você adotava e /ou era adotada na sua área?
- 4) Em sua opinião, que características culturais dos Centros envolvidos foram fundamentais para sua chegada à reitoria? Foi necessário algum estudo desses costumes para fazer sua campanha?
- 5) Considerando a sua posição atual e a necessidade de lidar com diversos membros da comunidade acadêmica da UFES, você consegue identificar diferenças entre os servidores(Docentes e administrativos) do CCS em comparação com outros campi?

6) Na sua visão, existiam/existe diferenças perceptíveis nas formas como os centros trabalham, conseguiria associar isso a culturas organizacionais? Teria como falar sobre elas?

Caso a resposta da pergunta 6 seja afirmativa:

7) Quais as características mais impactantes da cultura organizacional na gestão da UFES, principalmente as que se referem à efetividade das ações e mudanças organizacionais?

8) Em sua opinião, que outros fatores foram/são tão ou mais importantes para a sua eleição?

**Seleção dos participantes:**

A lista dos participantes, do grupo 1, será requisitada no DGP; do grupo 2, será com base na página do DGP; e por fim os reitores serão contatados pessoalmente.

**Local:** UFES, de preferência em local com privacidade e confortável aos entrevistados.

**Equipamentos:** Gravador e caderno de anotações.

### 7.3. Termo De Consentimento Livre E Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
<p>Este documento visa solicitar sua participação e, se for o caso, de seu responsável, na Pesquisa Cultura Organizacional, que tem como objetivo avaliar a Cultura Organizacional do CCS. Por intermédio deste Termo lhes são garantidos os seguintes direitos: (1) solicitar, a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta Pesquisa; (2) sigilo absoluto sobre nomes, apelidos, datas de nascimento, local de trabalho, bem como quaisquer outras informações que possam levar à identificação pessoal; (3) ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julguem prejudiciais à sua integridade física, moral e social; (4) opção de solicitar que determinadas falas e/ou declarações não sejam incluídas em nenhum documento oficial, o que será prontamente atendido; (5) desistir, a qualquer tempo, de participar da Pesquisa.</p> <p><i>“Declaro estar ciente das informações constantes neste ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’, e entender que serei resguardado pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na Pesquisa. Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimentos sobre esta Pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais a minha pessoa, solicitar a não inclusão em documentos de quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer momento, de participar da Pesquisa. Fico ciente também de que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com o Pesquisador do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da UFES responsável por esta Pesquisa.”</i></p> <p>Vitória, ____ de _____ de 2013</p>
<p>Participante: _____</p> <p>Assinatura: _____</p> <p>Endereço Eletrônico: _____</p> <p>Pesquisador Responsável:</p> <p>_____</p> <p>Igor da Silva Erler</p>